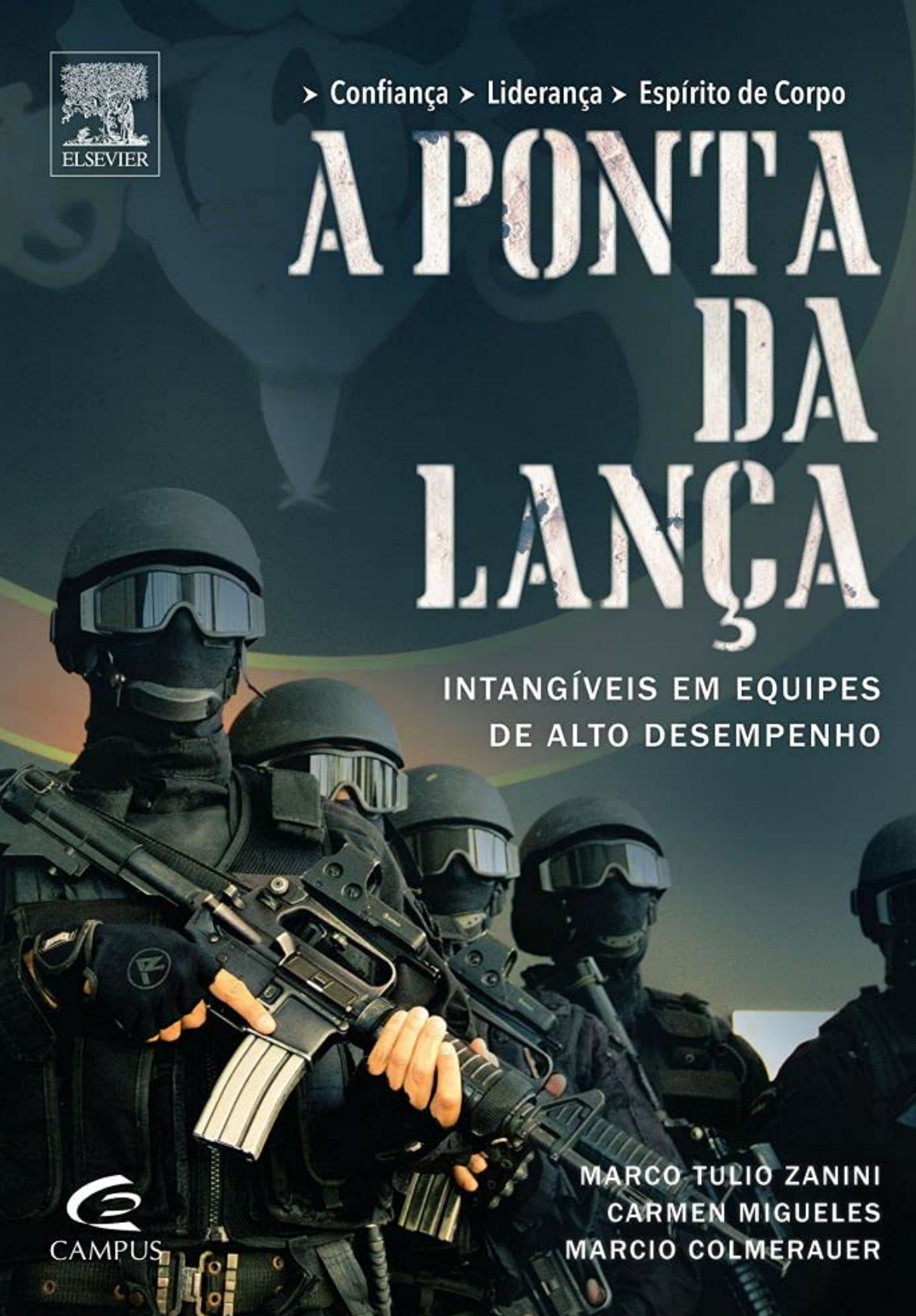
ELSEVIER

➤ Confiança ➤ Liderança ➤ Espírito de Corpo

A PONTA DA LANÇA

INTANGÍVEIS EM EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO



MARCO TULIO ZANINI
CARMEN MIGUELES
MARCIO COLMERAUER

CAMPUS

CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME
ABDR
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS
RESPEITE O DIREITO AUTORAL

A ponta da lança

Marco Tulio Fundão Zanini
Carmen Migueles
Marcio Colmerauer

ELSEVIER

CAMPUS
JURÍDICO

© 2014, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Edna da Silva Cavalcanti
Revisão: Édio Pullig Fernandes e Roberto Mauro dos Santos Facce
Editoração Eletrônica: Thomson Digital
Capa: Leslie Morais
Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil
Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-4566-0
ISBN *ebook* 978-85-352-1958-6

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M577p

Migueles, Carmen Pires, 1963-
A ponta da lança / Carmen Pires Migueles, Marcio Carvalho Colmerauer dos Santos, Marco Tulio Fundão Zanini. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.
23 cm.

ISBN 978-85-352-4566-0

1. Liderança. 2. Administração de pessoal. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Valores. I. Santos, Marcio Carvalho Colmerauer dos. II. Zanini, Marco Tulio Fundão. III. Título.

14-10284 CDD: 658.4092
CDU: 65:316.46

DEDICATÓRIA

Este livro é dedicado a todos os policiais-combatentes animados pela missão de *combater o bom combate* e que arriscam suas vidas por este ideal. Em especial, ao Subtenente *Marco Antônio Gripp* do Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro, falecido em combate no dia 20 de Setembro de 2013, que participou das entrevistas que geraram esta pesquisa.

Aquele que deseja a paz, que se prepare para a guerra.
Qui desiderat pacem preparet bellum.

Publius Flavius Vegetius Renatus, *Epitoma Rei Militaris*,
cerca de 390 a.C.

Os primeiros cristãos sabiam muito bem que o mundo é governado pelos demônios, e quem se dedica à política, ou seja, ao poder e força como um meio, faz um contrato com as potências diabólicas, e pela sua ação se sabe que não é certo que o bem só pode vir do bem e o mal só pode vir do mal, mas que com frequência ocorre o inverso. Quem deixar de perceber isso é, na realidade, um ingênuo em política.

Max Weber *(1919) A política como vocação, em H. H. Gerth e C. Wright Mills (orgs.) Max Weber – Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1967, p.85.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às centenas de pessoas, entre policiais e civis, que nos deram apoio e possibilitaram a realização desta obra. Relacionamos aqui o nosso especial agradecimento às lideranças das instituições, pessoas e unidades policiais.

No Brasil
Allan Turnowski (Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro)
Alberto Pinheiro Neto (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)
Domingos Meireles (Escritor e Jornalista da Rede Globo)
Flávio Carvalho Vasconcelos (EBAPE – Fundação Getulio Vargas)
Marcio Derenne (Delegado da Polícia Federal)
Marcos Ferreira dos Santos (Comando de Operações Tácitas – Polícia Federal)
Marcus Castro (Coordenadoria de Recursos Especiais – Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro)
Mariano Beltrame (Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro)
Mario Sérgio Duarte (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)
Rodrigo Oliveira (Coordenadoria de Recursos Especiais – Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro)
William René G. Alonso (Batalhão de Operações Policiais Especiais – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)

Nos Estados Unidos
Chad Mumbauer (Lakeland Police Department)
Dave Arnott (Orlando Police Department)
Daren Larson (Collier County Sheriff's Office)
Eduardo Jany (Anti-Terrorism Battalion, 4th Marine Division, USMC)
Ed Caneva (Miami-Dade Police Department)
Ed Shea (Hillsborough County Sheriff's Office)
Glenn Stolzenberg (Miami-Dade Police Department)
Rich Mills (Tampa Police Department)
Terry Martin (Hillsborough County Sheriff's Office)

APRESENTAÇÃO

Um dos maiores desafios para qualquer gestor, da área pública ou privada, é manejar a seu favor os atributos simbólicos de uma organização com legitimidade e eficiência, somando a motivação de cada indivíduo para o cumprimento da missão. Posso testemunhar que, no universo das operações especiais, esse desafio é ainda mais complexo, pois erros e acertos de uma decisão têm a capacidade de afetar para o bem ou para o mal a vida de muitas pessoas. Apesar de representarem realidades muito distintas, as decisões que tomamos no mundo empresarial não estão muito distantes, pois podem levar igualmente a consequências diretas sobre a vida de muitas pessoas, promovendo o bem ou o mal, dependendo da disciplina pessoal e do comprometimento do líder com uma causa específica.

Em minha experiência nos anos que tive a missão de combater e depois comandar equipes de operações especiais em meio à trágica violência que reinava nas principais favelas da cidade do Rio de Janeiro, pude observar o quanto pesa a liderança e as relações de lealdade e confiança e, sobretudo, o peso central que possui a missão compartilhada. Na guerra que enfrentamos, posso afirmar que esses elementos representam o núcleo da coordenação dessas equipes que operam em contextos muito complexos de extremo risco. Especialmente nos anos em que estive à frente do comando do BOPE, de 2007 a 2009, testemunhei o quanto as nossas decisões pesavam sobre o bem-estar de milhares de pessoas. Vi o surgimento do policial herói, ou melhor, de um tipo muito especial de polícia que tinha como principal virtude ocupar um novo papel na sociedade. Policiais que antes eram totalmente desconhecidos, passaram a ser aplaudidos pelas ruas quando iam ou retornavam de sua missão. Por pior que fosse o cenário da segurança na cidade do Rio de Janeiro apresentado na televisão, as forças repressivas do Estado – e naquele momento, também o cidadão – dispunham de um grupo de elite capaz de oferecer o alívio e a esperança de dias melhores. No exaustivo cotidiano das expectativas da guerra urbana e sem aparente solução, uma aura mitológica foi alimentada por ações espetaculares, por filmes de ficção, livros e reportagens da imprensa. Não foi à toa, portanto, que essas equipes ficaram famosas, quase célebres. Por trás de toda essa fama, há, nesse caso, consistência e reconhecimento internacional, fruto de um trabalho muito sério. A questão que se coloca é: Como chegaram lá? Ou melhor: Por que chegaram lá? E, ainda, como podemos manter esse nível de entrega de resultados?

BOPE, CORE e COT são os nomes dos esquadrões de elite das polícias que atuam no Rio de Janeiro, respectivamente no âmbito militar, civil e federal. Quando comparadas às equipes estrangeiras, aqui apresentadas neste estudo pela SWAT e USMC, encontramos diferenças, especialmente de contexto, porém muitos elementos comuns, em especial a necessidade de os membros dessas equipes possuírem uma causa compartilhada que possa conferir sentido e significado para a missão.

Eficiência, doutrina, disciplina e resultado são as premissas básicas daqueles que só são convocados nos momentos críticos. Olhando para tais premissas, os autores deste livro tiveram a ideia de identificar os elementos de coordenação informal nas estruturas organizacionais das tropas de elite e, assim, oferecer pistas de como a doutrina operacional e os valores podem contribuir para os modelos de gestão do mundo empresarial. Acredito que não tenha sido uma tarefa fácil dar forma científica à gestão dessas equipes, que envolve o papel da missão comum e da liderança, os vínculos de lealdade e confiança além do espírito de corpo, atributos invisíveis que norteiam e dirigem o funcionamento desses times de ponta, que por natureza e risco do ofício são talhados ao limite para o cumprimento de sua missão. O resultado do esforço é exatamente este livro – um livro para gestores.

Sobre os autores, sua reputação dispensa longas apresentações, mas deixo aqui um breve comentário. Marco Tulio Zanini e Carmen Migueles são referência nacional em temas relacionados com liderança, cultura e gestão de excelência. Possuem robusta formação acadêmica, com doutorado no exterior, respectivamente na Alemanha e no Japão, e combinam uma larga experiência na área de consultoria empresarial, tendo trabalhado como consultores em projetos estratégicos nas maiores empresas do país. Atuaram por muitos anos nas instituições mais conceituadas de educação executiva do país. Foram professores da Fundação Dom Cabral e atualmente são professores da Fundação Getulio Vargas. O Professor Zanini é referência no Brasil em temas de gestão que abordam liderança, confiança nas organizações e excelência operacional. A Professora Carmen Migueles é referência em cultura organizacional, sustentabilidade e gestão de ativos intangíveis. Como consultores, conduziram processos de gestão da mudança, internacionalização, fusões e aquisições em várias empresas. Creio que atualmente, após esses anos estudando as equipes de operações especiais, tenham se tornado também uma das maiores autoridades nesse tema. Juntos eles trouxeram para a obra o peso e a qualidade de quem está acostumado a tratar os dados com seriedade e rigor científico. Marcio Colmerauer foi subsecretário de Estado de Segurança do Rio de Janeiro. Estive com ele em várias situações

críticas e posso afirmar que foram anos muito difíceis que passamos juntos nos enfrentamentos contra criminosos. Seu empenho e contribuição foram de grande relevância para o Rio de Janeiro.

A união desses três autores confere ao livro um toque de originalidade e ineditismo sem precedentes, ao estabelecer pontos de contato entre o mundo das empresas e o universo das operações especiais.

Alberto Pinheiro Neto
Gerente de Segurança da Rede Globo de Televisão
Ex-Chefe do Estado Maior da Polícia Militar
do Estado do Rio de Janeiro (2011-2013)
Ex-Comandante do BOPE (2007-2009)

PREFÁCIO

Qual é o valor da vida daquele que se dedica a garantir a segurança para os seus concidadãos, inclusive arriscando a própria vida? Aparentemente essa pergunta parece ter uma resposta clara, mas ela não é tão simples. Nos meus anos como combatente e comandante na SWAT e nos US Marines, tendo a oportunidade de conhecer outras sociedades e governos, aprendi que o valor da vida desses que se dedicam à proteção da população é frequentemente relativizado pela falta do entendimento compartilhado sobre o papel dos combatentes, assim como muitas vezes são instáveis os governos. Por vezes faltam propósitos claros e compartilhados para que os membros de uma sociedade possam apoiar aqueles que se dedicam a sua segurança. Nos Estados Unidos, é comum, ao andarmos nas ruas, sermos abordados por pessoas que não conhecemos, nos agradecendo pelo trabalho de proteção. Esses momentos são muito importantes, pois nos dão motivação e nos trazem à mente a razão de nos preparamos por tanto tempo, abdicando de tantas outras coisas importantes. Confesso que não é fácil a dedicação. Requer muita disciplina e determinação em cumprir a sua missão pessoal. E aqui talvez se encontre o grande elemento que nos motiva: a missão.

No universo restrito das equipes de operações especiais, acabamos criando laços internacionais entre membros de equipes porque nos reconhecemos como iguais, por lutarmos por propósitos muito semelhantes e adotarmos valores comuns, como lealdade, resiliência e coragem. Lutamos pela libertação dos cativos, por governos democráticos, não ditatoriais, pela igualdade e justiça, e pela liberdade. Em minhas visitas ao Brasil, acompanhei a rotina de vários combatentes de equipes de operações especiais, e afirmo sem restrições que conheci verdadeiros heróis obstinados e disciplinados, que estão dispostos a dar a vida pela missão. Enfrentam situações muitas vezes controversas, atuando em comunidades que não reconhecem a importância da sua presença, mas ainda assim não voltam para casa sem terem cumprido a sua missão. Essa é frequentemente a realidade com a qual se deparam os combatentes das equipes de operações especiais: nem sempre está claro para toda a sociedade a importância da sua presença.

Este livro, inovador em vários sentidos, traz à tona a importância de apoiarmos a criação e manutenção dessas equipes no Brasil e em todo o mundo, pois se no passado os inimigos que atentavam contra a vida e a liberdade eram

facilmente identificados, trajando fardas e motivados por ideologias, hoje, num mundo mais complexo e mutante, o inimigo é muitas vezes um mercenário, que se esconde facilmente por trás das vestimentas de um cidadão comum. Necessitamos do uso excelente da Inteligência e da tecnologia, aliada à missão em prover segurança, para que erros não sejam cometidos e para que a justiça seja promovida.

Falando agora como executivo, o livro cria um paralelo brilhante entre a realidade das operações especiais e a vida corporativa. Há uma forte relação entre esses dois mundos aparentemente muito distantes: em ambos os contextos são necessárias pessoas com integridade e uma ação orientada por valores. Acompanhei o Professor Marco Tulio Zanini e Marcio Colmerauer em sua pesquisa nos Estados Unidos, e posteriormente conheci a Professora Carmen Migueles, e fiquei absolutamente impressionado com o bom senso e o rigor com que prepararam este livro. Reconheço a importância de tratarmos com o máximo profissionalismo a gestão das equipes de operações especiais. Este livro resume e revela muitos dos traços marcantes desses esquadrões de elite que operam em situações extremamente difíceis, e traz uma contribuição relevante para a gestão dessas equipes, criando paralelos importantes para a gestão empresarial.

Sei que a recomendação de um oficial "caveira" na apresentação deste livro vem com um valor intrínseco especial, mas realmente acredito que o trabalho realizado pelo Professor Zanini, pela Professora Migueles e por Marcio deve ser leitura mandatória para líderes de unidades de operações especiais.

Eduardo Jany
Director, Law Enforcement Advisory Services
(LEADS) – Mutualink, Inc.
Anti-Terrorism Battalion,
4th Marine Division, USMC

INTRODUÇÃO

Planejamos este livro com o intuito de apresentar o resultado de mais de três anos de investigação sobre a gestão de equipes policiais de operações especiais no Brasil. Para melhor caracterizar as equipes brasileiras, comparamos os nossos dados com equipes policiais de operações especiais similares nos Estados Unidos.

Como acontece com frequência na vida real, o projeto que originou este livro nasceu de um encontro casual de afinidades. Ao final de 2009, trabalhávamos, Carmen e eu, num projeto de consultoria em gestão da cultura organizacional na área pública, financiado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), para a Seplag (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) no Rio de Janeiro e nos encontramos com Marcio Colmerauer, que naquele momento ocupava (e ainda ocupa até a data de publicação deste livro) o cargo de Chefe de Gabinete da Seplag. Antes disso, Colmerauer havia sido Subsecretário de Estado de Segurança Pública, atuando nos primeiros dois anos da gestão do Secretário de Estado de Segurança Pública José Mariano Beltrame. Quando o entrevistei para o trabalho na Seplag, comentei que gostaria de realizar uma pesquisa em que pudéssemos extrair elementos e criar um paralelo entre o mundo corporativo e o universo das unidades de operações especiais. Ali nasceu o projeto. A relação de confiança que Marcio possuía com os líderes das corporações e seus quadros, fruto do período em que passou na Secretaria de Segurança Pública, foi importante para viabilizar o projeto da pesquisa.

Compartilhávamos das mesmas inquietações com o desafio de pensar a atuação do Estado em cenários de violência como o do Rio de Janeiro. O ônus para a economia do Estado era óbvio. Mas, o que é muito pior: a fragilidade da vida em um contexto de tamanha violência urbana desafiava qualquer projeto civilizatório. O sentimento era de que convivíamos com um estado de barbárie, menos sentido nas regiões mais nobres da cidade, mas insuportável nas regiões dominadas pelo tráfico. Um grande número de cidadãos do Estado vivia em uma situação de vulnerabilidade que parecia anteceder ao Contrato Social de Rousseau. A lei da selva talvez não fosse tão cruel quanto a lei do tráfico. Naquele ano de 2009 estávamos com muita esperança, vislumbrando um grande momento para a cidade do Rio de Janeiro e víamos nas forças especiais um caminho possível para reverter, embora apenas em parte, a exclusão do Estado em inúmeras áreas da cidade e do Estado do Rio de Janeiro.

Quem viveu na cidade do Rio de Janeiro do final dos anos 1990 até 2007, deve se recordar do som das rajadas de metralhadora durante o dia e ao anoitecer, provocações dos traficantes quando recebiam carregamentos de drogas nas favelas que ocupavam. Esse som podia ser ouvido em qualquer localidade, mesmo nos bairros mais nobres da cidade. Nesse período, a cidade viveu anos de caos, tragédias e abandono.

A quantidade de fatalidades superava a de muitas guerras, e, como contou um de nossos entrevistados: "*o inferno era ali, logo ao lado. Quem não convive com o cotidiano de uma favela dominada pelo tráfico não sabe o que é crueldade. Violência doméstica, violência contra crianças. Tortura, desprezo pela vida... a injustiça de estar submetido à força do crime sem ter a quem recorrer é uma experiência cruel. Não era apenas a polícia e o conselho tutelar que não entravam na favela. Era o Estado, com tudo o que representa que estava ausente*".

Por mais de 30 anos, uma sucessão de governantes populistas adotou como estratégia a conquista da simpatia das comunidades mais carentes preservando as regras locais adotadas pelas organizações do crime organizado, omitindo a presença do Estado e agravando a situação de abandono dessas favelas. Convivíamos (e de muitas maneiras ainda convivemos) com distorções do sistema democrático que submete a todos: habitantes das favelas e do asfalto. No abandono, os membros mais vulneráveis da nossa sociedade trocavam votos por favores e ajudas pontuais e, em troca, elegiam políticos por um processo de seleção adversa: conseguiam votos exatamente aqueles que operavam subvertendo o sistema, operando nas suas entranhas. A elite protestava. Mas o Rio de Janeiro, cidade partida pela diferença e pela desigualdade, não encontrava solução para os seus problemas. A favela, tão perto e tão longe, produz uma ilusão de ótica: a proximidade geográfica esconde de fato uma distância cultural, social, econômica e simbólica intransponível. Do Leblon ao Vidigal a distância era maior do que entre dois planetas.

O sentimento era que o mundo estava predestinado ao caos, e este era o preço por viver no Rio de Janeiro. Exceto pelas manifestações na Praia de Copacabana e outros atos isolados sem muita relevância, não houve manifestações populares ou reações de indignação que pudessem reverter ou melhorar este quadro. O abandono dos pobres, esse outro tão absolutamente desigual, nos era invisível. A nossa revolta era maior quando o crime descia para o asfalto. As manifestações que presenciamos advinham das famílias órfãs que reivindicavam justiça pela perda de seus entes queridos, mortos barbaramente pela guerra do tráfico.

Em geral as pessoas sentiam-se desempoderadas e conformadas: a situação era dada como irreversível. O medo de a favela crescer sobre a cidade nos assom-

brava. Todos assistiam pela televisão ou acompanhavam pelos jornais ou, ainda, presenciavam, em seus bairros, as barbaridades provocadas pelos traficantes: ônibus em chamas, pessoas sendo mortas pela lei do tráfico, intimidadas pela ameaça de morte. Um clima de insegurança generalizada e um sentimento de impossibilidade de reversão deste quadro tomava conta de toda a cidade. A vida era desperdiçada com medo, abandonados que estávamos na nossa complacência, apatia e impunidade. Foi um tempo que se declarou a vitória do tráfico de drogas sobre o governo e, principalmente, sobre a sociedade. Não bastavam as derrotas que todos sofriam a cada dia, a violência continuava ainda pior. Dia após dia, perdas de vidas inocentes, dentre estas, de jovens e crianças. Tudo isso parecia não ser o bastante para dar uma resposta organizada ao crime.

No início dos anos 2000, vivemos um verdadeiro holocausto policial no Estado do Rio de Janeiro. O Instituto de Segurança Pública (ISP), vinculado à Secretaria de Segurança Pública, órgão responsável por centralizar, consolidar e dar publicidade aos dados estatísticos oficiais relativos à segurança pública, apresenta números de guerra. No exercício da profissão, 775 policiais civis e militares morreram no período de 2000 a 2004. Ou seja, aproximadamente 13 policiais mortos por mês neste período. Para termos uma ideia comparativa, em Nova York, Estados Unidos, de 1850 a 2005 morreram cerca de 500 policiais (155 anos). Bastaram 3 anos no Rio de Janeiro (2002 a 2004) para superar este número. Referindo-se somente a policiais militares (sem contar com policiais civis), contabiliza-se 1.271 mortes de 2000 a 2008. Somente no ano de 2005, 176 policiais militares morrem. Em média, 16 policiais militares morriam por mês, de agosto de 2004 a maio de 2008. Tornou-se uma rotina macabra para a cúpula da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro a sua presença em funerais de policiais.

A partir de 2007 começamos a assistir sinais de mudança em toda essa situação, culminando em 2010, com a tomada do Complexo do Alemão. O Brasil assistia então, ao vivo pela televisão, um ato simbólico de hasteamento da Bandeira Nacional pela retomada do espaço geográfico cedido antes ao poder do crime organizado. Os policiais que atuaram neste período sabem bem da relevância da tomada do Complexo do Alemão, não só para a segurança pública no Estado, mas em termos da vitória do Estado, e, naturalmente, da sociedade que ele representa, sobre o crime. Este foi um terreno tido como inexpugnável durante muitos anos, dada a barreira humana que a comunidade produzia em torno de um gigantesco paiol de armas onde prevalecia a lei do tráfico de drogas. Um labirinto que abrigava centenas de fuzis e drogas e que representava uma fortaleza do crime na cidade do Rio de Janeiro.

A população passou a compreender a importância dos policiais combatentes. Algo inédito ocorria nesses dias: policiais do BOPE e da CORE eram aplaudidos de pé pelas pessoas nas ruas da cidade quando iam para uma missão ou regressavam para suas unidades. Pela primeira vez, aos olhos da sociedade, os policiais deixaram de despertar sentimentos mistos de medo e admiração, abandonando o lugar indefinido de mocinho e bandido, e passaram a ocupar uma posição de herói.

Em 2012, o ISP registrou 52 mortes de policiais militares. Ainda que elevado, um número bem inferior àqueles dos anos anteriores.

Não estamos afirmando aqui a consolidação de uma vitória definitiva, considerando toda esta realidade um passado vencido. Mas queremos acreditar que inauguramos um novo tempo, fruto de uma composição política e institucional mais favorável. Há ainda muito a ser feito e o trabalho na área da segurança pública nunca termina, mas não podemos menosprezar as conquistas que tivemos como cidadãos nos últimos anos. Sabemos que a estabilidade dessas conquistas é ainda uma nova batalha a ser travada pelo Estado e pela sociedade, e por seu principal mecanismo de ordenamento, a polícia, mas sem o apoio fundamental da sociedade a polícia perde a sua força e, assim sendo, perde toda a sociedade. Perde o Rio de Janeiro com todo o seu potencial econômico e a sua vocação para o turismo, para a arte e para a diversidade. Perde o Brasil em imagem e prestígio.

Queríamos compreender, quando começamos a pesquisa, os fatores que favoreciam o desenvolvimento de equipes de operações especiais capazes de atuar com maiores taxas de sucesso em cenários tão desafiadores. A geografia das regiões tomadas pelo tráfico, a densidade populacional, as imbricações das famílias com o tráfico e com as milícias, dentre outros fatores, tornavam as operações complexas e arriscadas. Os riscos de vida para os civis e para os policiais envolvidos eram grandes, a contaminação da instituição policial pela corrupção e pelos desmandos era conhecida pela população. A qualidade do pacto, do vínculo, entre cidadão e Estado era frágil. E muitos não sabiam se deviam ter mais medo da polícia ou dos bandidos. Quanto mais pobre o cidadão, mais essa dúvida era presente. Era necessário o surgimento de uma força policial ao mesmo tempo mais efetiva e mais legítima. Mais capaz técnica e institucionalmente. Que conseguisse construir um vínculo com o cidadão. As forças especiais pareciam estar preenchendo esse espaço. Queríamos compreender como.

As pessoas que foram os protagonistas dessa mudança são os atores principais desse livro. É exatamente sobre a vida e o trabalho dessas pessoas que nos dedicamos a pesquisar e escrever. Passamos os últimos três anos convivendo de

perto com as equipes policiais de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos. Quisemos entender as peculiaridades de cada unidade. Desta forma, este livro nasceu dedicado à gestão dessas equipes.

Para os autores deste livro fica claro que a instituição policial no Brasil precisa ser revisitada. É necessário passar uma página da história do país e inaugurar um novo tempo, atribuindo novo significado à função e à atividade policial. Não é possível estabelecer paz e democracia, buscando-se preservar os direitos de cidadania, sem uma polícia eficiente e apoiada pela sociedade, em que o policial tenha orgulho pela decisão em seguir a carreira que escolheu.

Para nós, autores, este livro representa a nossa singela contribuição às unidades policiais de operações especiais. Nosso interesse tem foco na gestão da excelência operacional, especialmente na coordenação informal dessas unidades policiais. Buscamos entender especialmente os aspectos intangíveis da gestão, pois, como pudemos constatar, não são processos formais e normas institucionais e burocráticas que constroem a competência nessas equipes. Assim, nos propusemos a compreender como mecanismos informais de coordenação podem cooperar para o atingimento de resultados.[1] Buscamos compreender quais elementos contribuem para melhorar a qualidade da coordenação nessas organizações, onde estruturas hierárquicas e centralizadas, isoladamente, mostram-se ineficientes. Procuramos compreender o que favorece a formação e a coordenação de equipes de alto desempenho com forte autonomia e grande capacidade de "cumprir a missão". Para tanto, buscamos estas instituições em que a efetividade depende muito da autonomia de equipes operacionais para atuar em cenários complexos e imprevisíveis.

As equipes de operações especiais servem muito bem a este propósito. Buscamos compreender a construção da excelência operacional nessas equipes a partir de elementos intangíveis que remetem à coordenação informal, como cultura e liderança, e às relações de confiança, que criam a noção da qualidade do vínculo entre os indivíduos, com o grupo e com a instituição. Notamos que nessas equipes a ação orientada por uma missão está sempre presente, gerando motivação e sentido para a realização da tarefa.

---

[1] O que chamamos aqui de mecanismos de coordenação informal se refere aos aspectos não estruturais das organizações que Chester Barnard aborda como relevantes já em 1938, e que mais tarde são tratados como os aspectos políticos e simbólicos das organizações. Ver: Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press, 1938; Williamson, Oliver. *Organization Theory*. New York & Oxford. Oxford University Press, 1995; Ramos, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981.

Ao final, buscamos lições e aprendizados que podem servir para o mundo empresarial. Isso porque, após mais de 15 anos trabalhando em consultoria para grandes empresas privadas, no Brasil e no exterior, nos parece que a força do vínculo é exatamente o elo perdido na gestão atual das empresas. De maneira geral, as empresas enfrentam dilemas comuns na busca pela inovação e diferenciação, sendo que as precondições encontram-se na capacidade de gerar um sistema de gestão que desperte o sentido para o trabalho, e a motivação e a confiança recíproca entre seus membros. Em nossa investigação reencontramos a força do vínculo como determinante para a eficiência nas equipes de operações especiais. Essa conclusão é, na verdade, fruto de nossa trajetória profissional como consultores e professores, que compartilhamos com vários pensadores contemporâneos.

Nas edições mais recentes da Expomanagement, evento anual da HSM que acontece todos os anos em São Paulo, vários pensadores em gestão empresarial trouxeram como reflexão central, em suas apresentações, questões relacionadas com o sentido e o significado do trabalho e com a força do vínculo nas empresas. Também nas ocasiões em que lecionamos no IMPM (International Masters Program in Practicing Management), curso criado e dirigido pelo renomado professor em estratégia empresarial, Henry Mintzberg, tivemos a chance de debater essas questões com ele, que em sua maturidade acadêmica vem escrevendo artigos com preocupação muito semelhante.[2]

A pesquisa que apresentamos neste livro somente foi possível graças à confiança que se estabeleceu e aproximou os pesquisadores dos combatentes civis e militares, de equipes policiais de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos. Eles foram o nosso objeto de pesquisa e nossos maiores apoiadores nesse trabalho. Enxergaram o seu propósito e cooperaram de uma forma muito distinta. No Brasil, as equipes de operações especiais investigadas foram o BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais) da Polícia Militar e a CORE (Coordenadoria de Recursos Especiais) da Polícia Civil, ambos do Estado do Rio de Janeiro, e o COT (Comando de Operações Táticas) da Polícia Federal, lotado em Brasília. Nos Estados Unidos, as equipes são representadas pelas unidades SWAT de Orlando PD (Police Department), Tampa PD, Miami-Dade PD, Orange County Sheriffs Office (OCSO), Hillsborough County Sheriff's Office, Collier County Sheriff's Office, e pela 4ª Divisão dos US Marines – Batalhão Antiterrorismo.

[2] Ver Henry Minstzberg. Rebuilding Companies as Communities, *Harvard Business Review*, julho-agosto, 2009.

Buscamos compreender os fundamentos e diferenças para a formação dessas equipes, numa jornada que nos levou a lugares pouco comuns, de difícil acesso, onde missão, honra e lealdade fazem todo o sentido: constroem relações de irmandade e solidariedade fraternal e representam valores fundamentais postos à prova com frequência. Testemunhamos situações concretas, muito distantes da realidade da grande maioria das pessoas, em que a decisão sobre a vida e a morte coloca-se à frente dos combatentes. Testemunhamos operações em que a ação de um homem pode definir a sorte de muitos que, muitas vezes, nem imaginam o que pode estar acontecendo.

Aprendemos que, quando se aborda o universo das equipes de operações especiais, corre-se o risco de estereotipar a atividade. Apesar do mito que circunda essas equipes, entender esses sujeitos imediatamente como heróis ou matadores é reduzir a compreensão deste universo, a problemática que envolve essas pessoas e suas motivações para a ação. A figura do combatente de operações especiais nos Estados Unidos está mais bem compreendida e legitimada pela sociedade americana do que a figura dos nossos combatentes está no Brasil. Em nosso país, nossa herança histórica, cultural e política impõe grandes dificuldades para a legitimidade da atividade desses policiais.

Desconfiamos não só dos governantes, mas do Estado como instituição, e essa desconfiança se estende aos policiais como seus representantes. Esse fato tornava ainda mais relevante nosso objeto de pesquisa: O que motiva esses indivíduos para a ação? Qual é o sentido de uma atividade que coloca a vida do trabalhador em risco? Como pensar uma atividade profissional dessa natureza e nesse contexto cultural, social e institucional? Como esses indivíduos explicam para si mesmos o valor daquilo que fazem e de onde extraem motivação para a ação, em uma sociedade em que a sua atividade não é reconhecida como heroica, como o é nas democracias mais maduras? O que constitui a fonte, a essência, da capacidade dessas equipes de agir em contextos complexos e arriscados com taxas de sucesso maiores, se comparadas com outras forças policiais?

Na medida em que penetramos neste mundo mítico e pouco conhecido, começamos a descortinar um novo paralelo de possibilidades de aprendizado. Quanto mais investigamos, mais possibilidades encontramos para criar relações que poderiam servir de inspiração e aprendizagem para os dilemas que atravessam as empresas contemporâneas. Um passeio pela História nos ajudou a compreender essas contribuições. Desde Max Weber, as organizações militares e clericais se constituíram como modelo das arquiteturas organizacionais tradicionais, conhecidas e estudadas no intuito de compreender e aprimorar a coordenação do trabalho humano. Num primeiro momento,

nos perguntávamos por que haveríamos de retornar a investigar essas formas de coordenação tradicionais, já tão exploradas, e que serviram de base para o pensamento das organizações públicas e privadas na atualidade. Três aspectos nos chamaram a atenção e influenciaram a nossa decisão: 1) Em primeiro lugar, muitos dos elementos da cultura organizacional presentes na formação das equipes de operações especiais parecem nos fazer grande falta nos dias de hoje no ambiente empresarial. Especialmente no que se refere à capacidade de gerar pertencimento, sentido e significado para orientar a ação individual e coletiva; 2) Segundo, verificamos que essas organizações também se transformaram e se aperfeiçoaram com o tempo. Apresentaram uma grande capacidade de adaptação e acabaram se tornando organizações modernas, moldadas sobre a inspiração de um antigo modelo. 3) E, terceiro, como o próprio Weber já havia enfatizado, toda a disciplina organizacional é de fundamento militar. Ou seja, não é possível pensarmos os fundamentos da disciplina operacional para alcançarmos a excelência nas empresas modernas sem um diálogo com as descobertas originais sobre a disciplina militar, por mais contraditório que isso possa parecer. Isso é especialmente verdade no caso das operações especiais, em que o alinhamento entre os membros das equipes e a autonomia dos executantes são fatores-chave de sucesso para as operações.

Além dos aspectos anteriormente mencionados, há um motivo que, por si só, justifica esta contribuição para o estudo das equipes de operações especiais: a crescente importância dessas equipes frente ao aumento exponencial das novas formas e da complexidade da violência em todo o mundo. Nas últimas três décadas, apesar de os indicadores de violência revelarem uma considerável redução das guerras interestatais e guerras civis, estes dados nos mostram um crescimento vertiginoso do terrorismo, do crime organizado e das formas de violência urbana relacionadas com o rápido crescimento das cidades. Há a necessidade urgente da reconstrução da confiança comunitária através do fortalecimento das instituições do Estado, especialmente a polícia, para garantir a proteção da vida e a possibilidade de uma sociedade viver de acordo com um pacto ético expresso nas leis, o que só é possível quando a força está submetida ao controle social ordenado por valores compartilhados pela maioria dos cidadãos. Neste sentido, as equipes policiais de operações especiais representam unidades de polícia especializada, mais preparadas para lidar com essa nova realidade emergente do crime e da violência.

Para mostramos as realidades que encontramos, indo além de um mero texto descritivo de uma pesquisa investigativa, dividimos este livro em três partes. Na Parte I, introduzimos alguns conceitos que achamos importante sobre as

equipes de operações especiais e sobre os elementos intangíveis constitutivos da excelência operacional nessas equipes. Na Parte II**,** apresentamos a pesquisa realizada nas unidades de operações especiais supracitadas. Analisamos essas unidades e comparamos a formação dessas equipes do Brasil com as equipes dos Estados Unidos. Investigamos a construção do sentido e significado para o trabalho como elementos motivacionais, os valores que estruturam e norteiam a ação desses grupos e a qualidade do pacto informal entre seus membros, avaliado pelo papel da liderança, dos vínculos de confiança e do comprometimento. Ao final, apresentamos os resultados e conclusões da pesquisa. Finalmente, na Parte III, endereçamos nossas principais observações como contribuição e inspiração para a gestão das empresas, apresentando algumas ideias para a formação de equipes de alto desempenho.

Há um aspecto da vida do policial combatente de operações especiais que nos chamou a atenção logo no início desta investigação e iluminou a nossa missão em escrever este livro. Vale a pena destacá-lo aqui logo no início. Certo dia, ao final de 2009, logo no início da pesquisa, eu seguia de carro rumo ao BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais), no bairro de Laranjeiras, Rio de Janeiro, conversando com o Coronel Alberto Pinheiro Neto, da Polícia Militar do Rio de Janeiro, grande apoiador da pesquisa e um dos ex-comandantes do BOPE. Serviu nesta unidade por 15 anos e a comandou de 2007 a 2009, período crítico de combate ao crime. Comentava com ele por que havia decidido voltar a morar na cidade do Rio de Janeiro depois de cinco anos passados fora do país e mais três morando em Belo Horizonte. Falava com entusiasmo sobre as belezas únicas da cidade. Ele me ouvia como quem compreendesse a minha admiração e, por alguns instantes, silenciou. Logo depois fez um comentário que retrata um dos aspectos mais relevantes da atividade policial. Comentou que o policial convive com "o outro lado da cidade", a face mais escura da realidade, rejeitada pela maioria da sociedade. Para o policial, a beleza natural e o fascínio do Rio de Janeiro vêm associados à face do crime, da violência e da morte. Essa é a rotina de um policial combatente. Aquilo que a grande maioria das "pessoas de bem" rejeita é deixado aos seus cuidados. Naquele momento compreendi uma peculiaridade que veio a se revelar posteriormente com intensidade na pesquisa: o lado mais sombrio e obscuro da cidade, rejeitado pela maioria, é reservado ao policial combatente, e enfrentar esse lado mais aterrorizador da vida na cidade tem seu preço.

A mesma cidade que abriga belezas inigualáveis, conhecidas por todo o mundo, guarda também outra realidade tenebrosa. A esses policiais e as suas famílias, que apesar de todos os obstáculos da sua atividade em nosso país buscam agir

no cumprimento do seu dever enfrentando o lado mais obscuro das cidades, dedicamos essa obra. Eles representam a *ponta da lança*. A última fronteira da resistência entre o avanço da violência do crime organizado e a sociedade civil. Para muitos, atualmente, apesar de toda a crítica controversa que ainda subsiste, o seu trabalho é a única esperança concreta de libertação da opressão silenciosa e do exercício dos princípios básicos da democracia e liberdade.

Marco Tulio Zanini
Março de 2013

PARTE I

Operações especiais

CAPÍTULO 1

Conceitos

1. A Missão e a força do vínculo

Este livro é, de muitas maneiras, a história de como um projeto de pesquisa pode nos surpreender. Começamos o trabalho com um objetivo de pesquisa: queríamos compreender o fenômeno da confiança em situações extremas e a formação do vínculo nas organizações. A confiança é um dos principais ativos intangíveis das organizações contemporâneas, mas o seu estudo em empresas está de tal forma relacionado com as questões de natureza econômica e com o jogo político interno que é difícil compreender o que está na sua essência.

Quando iniciamos o trabalho de investigação nas equipes de operações especiais das Polícias Civil e Militar do Estado do Rio de Janeiro, esperávamos poder isolar melhor a questão da confiança ao observá-la em situações extremas, na qual a vida do policial combatente está em jogo e na qual a confiança na equipe parece ser fundamental para o exercício da atividade profissional. Mas acabamos por nos deparar com uma complexidade bem intrigante: o sentido de missão. O que nas organizações produtivas não passa de uma fonte de inspiração longínqua, assume aqui uma centralidade inesperada.

O sentido do trabalho está impregnado de desafios, quase metafísicos, em que as virtudes do herói aparecem de forma nítida e central. A vitória sobre a morte na busca pela libertação dos oprimidos tem o peso épico das grandes batalhas míticas. A energia humana mobilizada para a ação não vem apenas da adrenalina que o corpo libera em situações de alto risco, mas de uma vontade que emerge do fundo da alma, que imprime um sentimento ao mesmo tempo de dever e de desejo por ser o herói, capaz de restabelecer alguma justiça nos espaços geográficos onde a alma parece ter abandonado os corpos à opressão da violência. Onde a ausência daquilo que poderíamos chamar de civilização

deixa marcas de terror e sofrimento difíceis de descrever. Mas, ao contrário dos cenários épicos, onde papéis e funções estão claramente definidos, no caso específico das equipes de operações especiais no Brasil, especialmente das Polícias Civil e Militar do Estado do Rio de Janeiro, esses sentimentos se misturam em vínculos contaminados. A polícia é uma instituição percebida ao mesmo tempo como heroica e corrupta, com ilhas de excelência, porém é parte do Estado, esse corpo maior cheio de doenças históricas com os quais não conseguimos nos identificar como cidadãos ou como servidores públicos.

A identidade do policial de operações especiais no Rio de Janeiro é híbrida, marcada por uma essência que quer ser a do herói, porém vinculada à identidade do Estado, que é mais percebida como uma fonte dos problemas existentes do que das soluções por ele geradas. As soluções dos heróis são fruto ora de um talento isolado, ora do sentimento de pertença ao grupo de elite. Algumas vezes essas soluções advêm muito mais da flexibilidade, da inventividade e da coragem dos indivíduos do que das interdependências estruturadas de um sistema de gestão de segurança pública de excelência. Portanto, nesses casos, as soluções das quais mais se orgulham os heróis não são resultantes de esforços organizacionais, mas daqueles conseguidos nas brechas, nas possibilidades não gerenciadas a partir do topo, onde o poder político ao mesmo tempo controla e se omite. Ali, onde a vontade de indivíduos específicos encontra possibilidades de atuação não previstas, onde o brio, as virtudes e a ética resistem em um cenário de desconfianças e desordens. Outras vezes, o grupo de elite apresenta soluções heroicas baseado na seleção e predestinação dos poucos eleitos, no pacto de vida e morte, e no sentimento de pertencimento eterno. Fazer parte da equipe é ser eleito para uma missão metafísica. É viver apartado do resto, noutro mundo, separado daqueles que sobrevivem errantes, na falta de virtude.

A confiança que encontramos não é a confiança nas instituições e organizações, mas a confiança em pessoas específicas que, com histórias de vida marcadas por decisões em que a missão está acima da própria segurança pessoal, conquistam os companheiros de batalha e criam vínculos poderosos que, apesar dos enormes riscos que a tomada de uma favela dominada pelo tráfico traz, criam a base da excelência operacional reconhecida internacionalmente. Em suma, no Brasil temos vários índices de gestão e produtividade no trabalho que revelam ineficiência e baixa produtividade. Nesse contexto, as nossas equipes policiais de operações especiais surpreendem bastante.

A confiança que encontramos é a derivada da capacidade de colocar a missão acima dos interesses pessoais, a vida do companheiro em batalha acima da própria segurança e a capacidade de resistir à corrupção e aos assédios de inúmeras origens, apesar da remuneração baixa e das condições de trabalho muitas vezes inadequadas. É a confiança que emerge na certeza de que seus superiores imediatos estão fazendo o melhor possível dentro dos limites dos investimentos, das informações e dos equipamentos. E de que esses superiores imediatos compartilham a mesma missão e que há uma cota de sacrifícios necessários para que a missão fique acima dos desmandos e desordens que estão acima da instituição policial. Essa capacidade lhes dá o sentimento de superioridade em relação aos outros, a todos aqueles que, descomprometidos com causas que vão além do interesse pessoal, são incapazes do autossacrifício e vivem perdidos em um universo sem virtudes e sem glórias.

Uma pergunta de pesquisa constante que norteou a nossa investigação: Que fatores explicam a capacidade de indivíduos correrem tamanho risco pessoal na atividade profissional? E que fatores de coordenação conjugam esforços pessoais para a obtenção de resultados em cenários tão agressivos? Nenhuma das teorias de motivação que analisamos ofereceu explicação satisfatória para a realidade observada.

Compreender a força do vínculo que é estabelecido pela exposição frequente ao risco de vida e as representações da realidade para a ação com base numa missão comum é fundamental para compreendermos a coordenação das equipes de operações especiais. Nestes casos investigados, a liderança é necessária e possui um papel estruturante, porém insuficiente, para explicar a formação dessas equipes. Certamente, a efetividade da liderança em qualquer organização não só depende de suas competências técnicas, mas também de suas habilidades interpessoais para promover, entre seus liderados, o compromisso com a estratégia e aceitação das metas, como afirmam as teorias tradicionais de liderança. No caso das equipes policiais de operações especiais, é necessário compreender a relação entre o significado para a ação coletiva como a variável que imprime legitimidade à ação do líder. Ou seja, essas organizações diferem-se das organizações convencionais pelo peso central do significado e sentido para a ação e sua relação com os vínculos entre indivíduos. A exposição ao risco de vida extremo, o perfil combatente e a devoção à causa comum e à missão são elementos centrais para a sua compreensão.

Segurança e desenvolvimento

Para respondermos às questões levantadas anteriormente, é importante antes compreendermos a importância das equipes de operações especiais para a defesa das sociedades modernas frente aos seus novos desafios, que não são mais os de três ou quatro décadas atrás.

A violência em todo o mundo tem se transformado e assumido novas formas. Estudos mostram um declínio de guerras interestatais, insurgências e guerras civis. As mortes em guerras civis caíram de 200 mil em 1988 para 50 mil em 2008[1] e estão concentradas em países que mantêm ciclos históricos de violência e conflitos armados por disputa de poder. No entanto, o crime organizado – na forma de grupos de guerrilhas, terroristas, pirataria e cartéis do tráfico de drogas – e a violência criminal – na forma de assaltos, roubo armado, sequestros e ação de gangues criminosas – têm aumentado em todo o mundo desenvolvido e em desenvolvimento desde meados dos anos 1970.[2] Os índices de homicídios, métrica utilizada com maior credibilidade para a monitoração da violência no mundo, têm aumentado em todo o planeta, chegando a extremos na América Central e na África do Sul.[3]

A violência geralmente está associada à pobreza e a processos de empobrecimento e crises financeiras que geram desemprego, pobreza e vícios, porém os níveis de desenvolvimento socioeconômico não são os únicos fatores relacionados com o aumento desses níveis de violência em todo o mundo. Por trás desses índices, outros fatores interagem com o desenvolvimento socioeconômico, os quais incluem cultura, religião e a capacidade geral do Estado de lidar com a violência.[4]

A violência apresenta custos humanos, sociais e econômicos. Os Relatórios do Banco Mundial de 2011, denominados *Conflito, Segurança e Desenvolvimento* e *Violence in the City,* revelam que a violência e a insegurança afetam as economias e inibem dramaticamente o desenvolvimento dos países em conflitos, sejam esses internos ou externos, aumentando a desigualdade e impedindo o desenvolvimento econômico.[5]

---

[1] Relatório Banco Mundial (2011a, p. 3)

[2] United Nations Office for Drug Control and Crime Prevention, Centre for International Crime Prevention, Global Report on Crime and Justice (New York: Oxford University Press, 1999).

[3] Relatório Banco Mundial (2011a, p. 6).

[4] Ver SIPRI (2010).

[5] Relatório Banco Mundial (2011a e 2011b).

Há um custo individual muito grande para aqueles que vivem nas comunidades afetadas pela violência. Em sociedades com altos índices de violência, os pais temem pela integridade dos filhos. Atividades rotineiras como ir à escola, ao trabalho ou ao mercado tornam-se ocasiões de medo e sofrimento. As pessoas hesitam em investir, empreender e planejar para o longo prazo, uma vez que a probabilidade de perderem tudo é muito grande. Outros custos humanos direta e indiretamente associados são altos. Geralmente, altos índices de homicídios e vitimização estão relacionados com o grupo dos homens jovens, na faixa etária de 24 a 27 anos.[6] Essa categoria representa a maioria da força de luta e membros de gangues e grupos criminosos. Consequentemente, os homens constituem 96% dos detentos e 90% dos ausentes. As mulheres e crianças representam 80% dos refugiados e dos deslocados internos. A violência acaba gerando outras formas de violência: crianças do sexo masculino que presenciaram abusos têm maior tendência de perpetrar a violência na vida futura.[7]

Se há custo individual, há também enorme custo social e econômico para essas sociedades. Países que apresentam ciclos de violência possuem grandes dificuldades para recuperar a sua atividade comercial e experimentam um grande retrocesso em seu potencial de crescimento. Como construir e restaurar a confiança em instituições que tenham legitimidade para agir em nome do Estado democrático é um dos grandes desafios. Não sem razão, os gastos em defesa e segurança nacional têm aumentado em diversos países no sentido de coibir o crime e desenvolver mecanismos mais modernos de combate a essas novas formas de violência em todo o mundo.[8]

A principal mensagem dos relatórios do Banco Mundial é que o fortalecimento da governança e de instituições legítimas para fornecer segurança cidadã, justiça e empregos é crucial para quebrar os ciclos de violência.[9] Portanto, criar e manter instituições de alta confiabilidade é fundamental para que a atividade econômica possa se desenvolver e gerar benefícios coletivos. Quando a segurança é restabelecida e mantida, essas sociedades passam a gozar de maiores ganhos em termos de desenvolvimento. Estudos mostram que um ambiente estável com controle da violência é fundamental para a promoção do desenvolvimento econômico e social de um país.[10] Neste sentido, os casos de sucesso no

---

[6] Relatório Banco Mundial (2011b, p. 223).
[7] Associação Americana de Psicologia (1996); Dahlberg (1998) e Verdú et al. (2008).
[8] Ver SIPRI (2010) e IISS (2011).
[9] Relatório Banco Mundial (2011a, p. 2).
[10] Relatório Banco Mundial (2011a e 2011b).

restabelecimento da ordem social demonstram que o uso adequado da força pelo Estado representa um instrumento essencial para a reconstrução da confiança nessas sociedades. O emprego da força civil ou militar é um dos mecanismos de segurança pública essenciais para a manutenção da ordem e coordenação social, relacionando-se com o governo e defesa das sociedades. Especialmente considerando a complexidade da sociedade democrática moderna, a ação policial passa a ser uma precondição fundamental para garantir que os direitos conquistados ao longo de anos de civilização não sejam relegados pela aceitação sem resistências ao caos social que a evolução para uma situação de violência ampliada pode gerar.

A observação do processo de inclusão econômica das favelas nos últimos anos é a evidência direta desse fato. A pacificação criou espaço para a expansão do comércio e dos serviços para dentro das favelas. Bancos, lojas de departamentos, supermercados e outros agentes econômicos já ocuparam o seu espaço físico, próximo a essas populações.

2. Forças especiais

Com a mudança das formas de violência em todo o mundo e o aumento da complexidade para combatê-la, houve gradualmente a necessidade de adaptação das forças de combate à violência a serviço do Estado. Ou seja, se de um lado existem organizações criminosas planejando novas formas de ação e utilizando-se de novos artifícios e tecnologias, do outro existe a reação daqueles que se dedicam à manutenção da ordem social.

O inimigo já não pode ser identificado pelo uniforme ou pela região geográfica. Ele passou a ser confundido no meio da multidão das grandes cidades. É um personagem comum com os hábitos semelhantes aos demais cidadãos. Como combatê-lo? Essa questão trouxe a necessidade do emprego da inteligência e de recursos não convencionais para o planejamento das ações.

As Forças de Operações Especiais, tradução do termo Special Operations Forces (SOF), originalmente empregado nos Estados Unidos, representam uma subdivisão das organizações de segurança pública e/ou defesa nacional. Segundo a OTAN (documento AAPP-6 de 2003), as operações especiais são definidas como: "Atividades militares (ou paramilitares) conduzidas por forças especialmente designadas, organizadas, treinadas e equipadas que utilizam técnicas operacionais e modos de ação não habituais para as forças convencionais. Essas atividades são desenvolvidas em toda gama de operações das forças

convencionais, em coordenação com elas, para atingir objetivos políticos, militares, psicológicos ou econômicos. Questões político-militares podem demandar o recurso a técnicas clandestinas ou discretas, aceitando um nível de risco físico e político incompatível com as operações convencionais."[11] Segundo o estudioso francês Éric Denécé, especialista no tema, podemos entender por operação especial "o conjunto das ações que um efetivo reduzido, engajado secretamente por um período que pode chegar a muitas semanas, é levado a realizar para obter resultados estratégicos decisivos em contexto hostil".[12]

As equipes de forças especiais surgiram, como as conhecemos hoje, durante a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de empregar recursos de maneira pontual para alcançar resultados mais expressivos do que aqueles que eram possíveis de serem alcançados pelas forças convencionais. A lógica operacional consiste no emprego de equipes com menor número de pessoas que se utilizam de recursos especiais como informação, tecnologias e treinamentos específicos para alcançar resultados superiores. Neste sentido, essas equipes podem ser compreendidas como alternativas eficazes frente ao aumento da complexidade e da incerteza dos combates e do risco para civis, onde o controle centralizado tende a ser ineficaz.

Equipes de forças especiais podem ser compreendidas como exemplos do exercício da flexibilização das estruturas hierárquicas tradicionais.[13] Uma vez que as burocracias militares e paramilitares tradicionais já não conseguiam lidar eficazmente com os desafios e as ameaças impostos pelo contexto, buscou-se com o tempo a coordenação por meio de estruturas mais flexíveis e especializadas. Portanto, essas equipes podem ser compreendidas como formas alternativas para o emprego de recursos frente ao aumento da complexidade e da incerteza. Quando comparadas às equipes das forças convencionais, as equipes de forças especiais são organizações mais flexíveis, formadas por grupos menores de indivíduos bem treinados, equipados e organizados para lidar com o emprego da força em situações específicas no âmbito civil ou militar. Dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes encontram-se, em especial, uma forte coesão em pequenos grupos, devoção a uma causa comum e o exercício da liderança.[14]

As principais tarefas de que essas equipes estão encarregadas (apesar de não se limitarem somente a elas) são: enfrentamentos diretos, reconhecimentos

[11] Ver Denécé (2009, p. 234).
[12] Ver Denécé (2009, p. 234).
[13] Simons (1998).
[14] Kellet (1987); Oetting (1988); Rodriguez-Goulart (2006) e Storani (2006).

especiais, defesa interna, operações civis específicas, resgate de reféns, operação de armas e equipamentos não convencionais, combate ao terrorismo e ao tráfico de drogas, operações psicológicas, operações de informações e combate em locais de alto risco.

Apesar do âmbito de atuação das Forças de Operações Especiais poder abranger uma gama de atividades-fim e, em alguns casos, atuar dentro e fora do país em assuntos civis e militares, essas unidades podem ser distribuídas entre aquelas que estão dedicadas às demandas internas (regionais ou nacionais), geralmente formadas por unidades especiais de polícia civil ou militar, e aquelas dedicadas à defesa do país, representadas pelas unidades especiais das forças policiais e militares que atuam em âmbito nacional e nas fronteiras, e unidades militares que atuam em terras longínquas.

Eduardo Betini e Fabiano Tomazi, autores do livro *COT – Charlie, Oscar, Tango*, ambos policiais da mesma unidade, definem a diferença essencial da natureza das operações especiais de natureza militar, dedicada a assuntos externos, e de natureza policial, dedicada a assuntos internos. Segundo os autores, as unidades militares são treinadas para atuar em situações de paz, conflito e guerra: "*Os objetivos giram em torno da destruição do inimigo, obtida através de infiltração, sabotagens, espionagem, técnicas de guerrilha, destruição de alvos sensíveis, destruição de linhas de comunicação e suprimentos.*" Suas ações (assim como as ações de qualquer força de guerra agindo em nome de um Estado) podem ser julgadas por órgãos internacionais de justiça, tais como o Tribunal Internacional de Justiça ou a Corte Penal Internacional.

Em contrapartida, as unidades policiais de operações especiais possuem objetivos distintos, voltados a salvar vidas e fazer cumprir a lei. Os autores comentam que "*sua principal vocação não é aniquilar o inimigo, mas desarticular organizações criminosas, pôr fim a conflitos, capturar criminosos, resgatar reféns, retomar pontos e instalações* (móveis e imóveis) *fazer segurança de pessoas e lugares, sobreviver em ambientes hostis. Matar somente em legítima defesa, própria ou de outrem, ou quando a lei assim permite*". São grupos regidos pelas leis vigentes no país.

Em nosso estudo, os exemplos de unidades de operações especiais dedicadas aos assuntos internos são o BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais), a CORE (Coordenadoria de Recursos Especiais), o COT (Comando de Operações Táticas) e, nos Estados Unidos, as equipes SWAT (Special Weapons And Tactics – Armas e Táticas Especiais). O exemplo de unidade de forças especiais dedicadas aos assuntos externos são os US Marines (United States Marine Corps – Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos).

Além dessas equipes que investigamos, podemos citar outras unidades de operações especiais bem conhecidas: no Brasil, as Forças Especiais do Exército Brasileiro e os Comandos Anfíbios da Marinha do Brasil; no exterior, os Navy Seals (Sea, Air, Land), principal unidade de operações especiais da Marinha Americana, o Mossad, serviço de inteligência e operações especiais de Israel, a Yaman, unidade policial antiterrorismo de Israel, o GSG9 (Grenzschutzgruppe 9) que é o Grupo 9 da Guarda de Fronteira da Polícia Federal da Alemanha, o GEO (Grupo Especial de Operaciones da Polícia Nacional da Espanha), o GIGN (Groupe d'Intervention de La Gendarmerie Nationale – Grupo de Intervenção da Polícia Nacional Francesa), e a sua unidade especializada em contraterrorismo, a Le Raid (Recherche Assistance Intervention Dissuasion – Pesquisa, Assistência, Intervenção, Dissuasão).

Estejam mais voltadas para os assuntos internos (regionais ou nacionais) ou para os assuntos externos, é importante observar que, atualmente, há uma grande tendência de essas unidades enfrentarem desafios muito semelhantes. Nos últimos anos, com a mudança do perfil da violência e dos conflitos em todo o mundo, as equipes de operações especiais passaram a ter que lidar com missões em circunstâncias muito parecidas, em seu próprio país ou em um país distante. Com o declínio das guerras interestatais e a crescente trajetória da violência e do crime sem fronteira ou sem nacionalidade definida, houve a tendência à aproximação da natureza do trabalho e das atribuições das equipes de operações especiais, sejam elas originalmente civis ou militares, ou estejam elas relacionadas originalmente com atividades internas do país ou com missões no exterior. Essas equipes passam a enfrentar desafios muito semelhantes e a demandar treinamentos específicos, mais voltados para conflitos urbanos e menos a conflitos característicos de guerra ou guerrilha. Isso as levou a buscarem treinamento e aperfeiçoamento comum para o compartilhamento de experiências e aprendizagens. Não sem propósito, os membros dessas equipes cultivam com frequência a prática de se visitarem e mesmo treinarem juntos em alguns casos.

Os policiais do BOPE, da CORE e do COT, por exemplo, frequentemente enfrentam oponentes armados com rifles de assalto, bombas e granadas, armamentos típicos de guerra. Ou seja, estes policiais passaram a enfrentar com frequência situações com características de guerra no confronto a terroristas e traficantes. Como resposta, a polícia carioca passou a carregar rifles de guerra e a aperfeiçoar as equipes de operações especiais para lidar com esses desafios que fogem ao policiamento tradicional. Por outro lado, uma grande parte do trabalho dos US Marines no Iraque caracterizou-se pelo policiamento ostensivo

em áreas urbanas de alto risco, enfrentando contextos hostis, que muito se assemelham às condições enfrentadas nas operações em favelas no combate aos traficantes no Rio de Janeiro. A proximidade da natureza do trabalho das equipes policiais de operações especiais e dos USMC é a principal razão pela qual decidimos incluí-los neste estudo.

Portanto, apesar de se diferenciarem em outros aspectos, tornou-se importante a análise das forças de operações especiais dentro do contexto da missão policial. Para a maioria dessas equipes, a tradição policial passou a traduzir melhor seus desafios atuais, contribuindo com conhecimentos e informações, do que a tradição das guerras interestatais.

3. Unidades policiais de operações especiais

Sobre a natureza da instituição policial, o antropólogo Egon Bittner, estudioso dedicado ao assunto, definiu a atividade policial como "*um mecanismo para a distribuição da força coercitiva não negociável, empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação*".[15] A definição de Bittner traz a ideia de que o fim a que se destina a aplicação da força policial pode se alterar de acordo com as demandas situacionais. O mesmo autor observa o caráter quase militar da organização policial, evidenciado por um espírito de solidariedade fraternal estimulado pela natureza de risco da atividade. O autor reconhece que a coordenação de equipes policiais em geral está baseada num forte significado de pertencimento ao grupo, pactuado por laços de lealdade pessoal.

Muitos estudiosos afirmam que a característica central da cultura policial é o sentido de missão. Toda atividade das equipes de operações especiais em geral possui uma forte coordenação informal, baseada no sentido da missão, sem a qual se tornaria extremamente difícil gerenciar a ação coletiva dessas organizações. Teoricamente, e nas democracias mais maduras, onde a sociedade se vê representada pelo Estado, a atividade policial não é percebida pelos policiais simplesmente como um trabalho, mas como um meio de vida com propósito útil e nobre.[16] Em nosso estudo buscamos investigar como se dá essa questão nas forças especiais em atuação no âmbito do Estado do Rio de Janeiro (BOPE e CORE) e no âmbito nacional (COT).

---

[15] Egon Bittner (2003, p. 138).
[16] Ver Reiner (2000).

Em relação às exigências da situação, identificamos competências específicas das equipes policiais de operações especiais no Brasil, quando comparadas às equipes convencionais. São elas:

1) velocidade de ação;
2) capacidade de coordenação *ad hoc*;
3) alta resolutividade;
4) forte competência para proteção mútua dos membros;
5) baixas taxas de acidentes e perdas em combate;
6) capacidade de atuar em cenários complexos e imprevisíveis.

Seu trabalho se diferencia das equipes convencionais da seguinte forma:

1) pela frequência e intensidade dos combates;
2) pela presença constante de alto risco;
3) pela necessidade da conjugação de técnica, disciplina de treinamentos, disciplina operacional e coragem;
4) pela visibilidade política.

Chama atenção na especificidade do trabalho dessas equipes os riscos diários à vida dos seus membros, a pressão psicológica constante, o estresse físico e mental das operações e a necessidade de conjugar velocidade de ação em cenários imprevisíveis e de grande risco com coordenação para a ação em equipe e capacidade de ouvir, interpretar e obedecer aos comandos, retroalimentando o comando com informações em tempo real para facilitar o processo que permite a melhor decisão *ad hoc*.

Considerando as equipes brasileiras analisadas, observamos que cada uma delas desenvolveu competências específicas bastante distintas, de acordo com os desafios impostos pelo contexto. O COT esteve presente em praticamente todas as grandes operações da Polícia Federal no Brasil. Sua atuação está focada nos crimes especializados, de inteligência, cometidos principalmente por organizações criminosas com atuação nacional ou internacional, incluindo aqui não somente o contrabando e o tráfico de drogas, mas também o tráfico de animais e de pessoas, a falsificação de dinheiro, a lavagem de ativos, entre outros. Atuando em âmbito nacional, desenvolveu competências específicas para lidar com o sequestro de aeronaves, atentados com bombas, apreensão de drogas, ações de desapropriação, conflitos rurais, escolta de presos perigosos, ações nas fronteiras, entre outros.

O BOPE possui um trabalho intenso em áreas de alto risco no combate ao tráfico de drogas infiltrado nas favelas cariocas, com fortes características

de guerrilha urbana. Para tanto, desenvolveu uma tecnologia de progressão em favelas que se tornou mundialmente conhecida. Não é sem razão a visita frequente de membros de outras equipes nacionais e estrangeiras ao BOPE.

A CORE desenvolveu igualmente competências específicas para o enfrentamento de criminosos em áreas de alto risco, se destacando também pelo apoio a outros órgãos policiais e serviços especiais, como o resgate de reféns, operações com cães farejadores e a segurança de autoridades. Esta unidade se destaca, ainda, pelo apoio às operações por meio de helicópteros. Seus pilotos de helicóptero, fundamentais para o sucesso das operações, desenvolveram competências excepcionais e aplicadas ao contexto da violência urbana e oferecem apoio determinante para o sucesso das operações de terra.

Nos Estados Unidos, as equipes SWAT apresentam competências específicas locais, relacionadas com um contexto urbano em particular, por exemplo: combate ao tráfico de drogas, resgate de reféns, combate a gangues de rua, crime organizado, remediação de conflitos com pessoas armadas, combate a terroristas e sequestro de aeronaves. As equipes SWAT estão adaptadas a uma determinada área geográfica dentro do território americano e sua área de competência específica está também relacionada com a frequência dos conflitos e com as formas de violência em cada local.

Os US Marines possuem forte tradição e competência específica reconhecida dentre as equipes de operações especiais nos Estados Unidos. Participaram de conflitos históricos como a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, a Guerra do Vietnã e a Guerra da Coreia. São unidades que atuam somente fora do território americano com grande autonomia, em diferentes territórios, e reconhecida capacidade de adaptação a circunstâncias adversas. Com muita frequência realizam um trabalho de natureza policial, como o patrulhamento ostensivo, como ocorreu recentemente nas Guerras do Iraque e Afeganistão.

4. Comparativo das unidades policiais de operações especiais

O Quadro 1.1 apresenta em linhas gerais o perfil de cada unidade investigada neste estudo, avaliando: escopo de atuação, as principais funções da unidade, cobertura geográfica, vínculo institucional, processo sucessório para a liderança, forma de ingresso na unidade, grau de estabilidade do grupo, tamanho da equipe.

Observamos algumas diferenças dentre as unidades investigadas. A maior ou menor estabilidade institucional é importante para a construção de um contexto

QUADRO 1.1

EQUIPES	BOPE	CORE	COT	SWAT	US MARINES
Categoria da Atividade	Polícia Militar	Polícia Civil	Polícia Federal	Polícia Civil	Força Militar
Ano de Fundação	1978	1969	1989	1964	1775 (USMC)/2005 (MARSOC)
Logo					
Escopo de Atuação	Atuação em situações de alta complexidade e risco em zonas urbanas e rurais para a manutenção da ordem pública.	Atuar em operações de alto risco e complexidade para dar segurança para que as equipes de outras unidades de polícia possam fazer o seu trabalho, como o cumprimento de mandados judiciais de buscas ou de prisões, proteção a grandes eventos, investigação de homicídios, roubos e sequestros.	Investigação de crimes de escala nacional, que afetam o país como um todo. Funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, impedindo a entrada de armas, drogas ou contrabando.	Intervenção em situações críticas de alto risco que fogem do policiamento convencional.	Missões de natureza expedicionária utilizando a mobilidade da Marinha para fornecer oportuna intervenção nos assuntos externos, em nome dos interesses americanos.
Funções	Atuação em situações de alto risco e complexidade, resgate de reféns, combate ao crime organizado, proteção a autoridades, conquista de territórios ocupados por facções criminosas. Combate ao tráfico de drogas e operações com cães farejadores.	Apoio operacional policial em áreas de alto risco, desativação de explosivos, resgate de reféns, operações com cães farejadores, confecção de retrato falado e segurança de autoridades.	Operações contra o tráfico de drogas, o terrorismo em biomas típicos do território brasileiro, como floresta tropical, caatinga, pantanal e cerrado. Também responsável por resoluções de casos de apoderamento de aeronaves civis.	Enfrentamento de criminosos fortemente armados, resgate de reféns, controle de distúrbios, proteção de autoridades, assistência para o cumprimento de mandatos judiciais, segurança a grandes eventos e situações gerais envolvendo alto risco.	Treinar, organizar, equipar e implementar as ações diretas e ações de reconhecimento no âmbito das forças especiais, em todo o mundo. Atuação principal em atividades contraterrorismo, operações de informação e guerras não convencionais.

(Continua)

QUADRO 1.1 ***(Cont.)***

EQUIPES	BOPE	CORE	COT	SWAT	US MARINES
Área Geográfica	Estado do Rio de Janeiro	Estado do Rio de Janeiro	Todo o território nacional	Cidade ou Município	Global
Vínculo Institucional	Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro	Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro	Ministério da Justiça	Departamento de Polícia Civil local	O MARSOC (United States Marine Corps Forces Special Operations Command) é a unidade de operações especiais dos USMC (United States Marine Corps) vinculado ao USSOCOM (United States Special Operations Command) sob o comando direto do Secretário de Defesa dos EUA
Seleção do Comando	Por progressão na carreira militar, líderes de mais alta patente são eleitos pelo histórico na unidade.	Por progressão na carreira da Polícia Civil, líderes de mais alta patente são indicados pelo Chefe de Polícia Civil	Por progressão na carreira da PF, líder de mais alta patente são eleitos pelo DPF	Superiores são escolhidos pelo histórico na unidade, com comprovada competência	Por progressão na carreira militar, líderes de mais alta patente são eleitos pelo Secretário de Defesa

QUADRO 1.1 ***(Cont.)***

EQUIPES	BOPE	CORE	COT	SWAT	US MARINES
Ingresso na Unidade	Os candidatos devem ser policiais militares da PMERJ há pelo menos 2 anos de atividade de policiamento e ser aprovado nas avaliações física, médica e psicológica. Ser aprovado em um dos dois cursos da unidade: Curso de Operações Especiais (COEsp), com duração de 3 a 6 meses, Curso de Ações Táticas (CAT), com duração de 5 semanas, que é uma síntese do curso de operações especiais.	Há um processo formal de ingresso na unidade desde 2007. Os candidatos devem ser policiais civis com pelo menos 3 anos de atividade para se candidatarem ao Curso de Operações Policiais (COP). Há a designação por afinidade com a tarefa fim. Para o candidato ingressar no setor de operações especiais da CORE (SOTE), ele deverá realizar o curso de operações táticas especiais (COTE) com duração de 6 meses. Os membros do SOTE, cerca de 40 combatentes, representam o núcleo das ações de combate em operações especiais na CORE.	Ser aprovado no Curso de Operações Táticas. Na primeira fase, testes de avaliação do condicionamento físico e mental. Na segunda fase, curso complementar com duração de 1 ano.	Candidatos devem ser egressos dos quadros de polícia convencional, tendo servido por um período de *tenure*. Algumas unidades SWAT exigem que sejam egressos das forças armadas. São submetidos a rigorosos testes cognitivos, psicológicos e físicos.	Ser um fuzileiro naval americano. Rigoroso processo seletivo com duração de 7 meses.
Estabilidade do Grupo	Estabilidade por regime militar e processo seletivo rigoroso	Baixa estabilidade por mudanças eventuais da liderança na Polícia Civil e processo seletivo moderado	Estabilidade por regime institucional e processo seletivo rigoroso	Estabilidade por regime institucional e processo seletivo moderado	Estabilidade por regime militar e processo seletivo rigoroso
Tamanho da Equipe	Cerca de 450	Cerca de 400	40 pessoas	Unidades de 30 a 60 pessoas	USMC aproximadamente 200 mil pessoas/2600 pessoas (MARSOC)
Perfil de Liderança	Gestor da crise. Age pela experiência em combate, comando e controle	Age pelo exemplo. Consultivo, autônomo e carismático	Participativo, age pelo exemplo. Coordenador e consultivo.	Compartilhado e participativo	Consultivo, age por comando e controle.

mais ou menos capacitante para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, e o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, baseada em tradição, que representa uma precondição para o surgimento de uma disciplina operacional. A estabilidade faz com que os rituais e as tradições da unidade sejam preservados, criando as bases para a formação de uma doutrina organizacional de excelência. A tradição e reputação da unidade, rígidos processos seletivos para o ingresso de novos membros e uma menor suscetibilidade a influências políticas externas reforçam a estabilidade institucional.

No Brasil, o BOPE é uma unidade especializada na técnica de progressão em favelas e locais de difícil acesso. Atua no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, com sede na cidade do Rio de Janeiro. A unidade é regida pelo militarismo, o que lhe garante uma estrutura estável. A unidade conta com aproximadamente 450 policiais combatentes. Regras militares de sucessão e ingresso na unidade reduzem a incerteza quanto ao futuro e asseguram a legitimidade do comando. O perfil da liderança é caracterizado por gestores de crise. Em combate, os líderes se posicionam na retaguarda para a manutenção do comando e controle de toda a operação.

A CORE atua igualmente no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, com sede na mesma cidade. Conta com um total de aproximadamente 400 membros e cerca de 120 policiais combatentes. É uma unidade mais suscetível às mudanças promovidas por novos arranjos políticos e por um processo seletivo mais moderado, gerando menos estabilidade para a unidade. Diferenciando-se do BOPE, o exemplo operacional das lideranças na CORE é fundamental para o desempenho da unidade e possui um peso relativamente maior para a ação devido à falta de critérios operacionais mais objetivos para a escolha do comandante. Quando possuem um perfil operacional, os comandantes entram em ação junto com seus subordinados combatentes e buscam liderar pelo exemplo, acompanhando suas equipes em situações críticas de combate. Neste contexto, a unidade promove uma ação mais autônoma e independente para seus integrantes, promovendo o desempenho de expoentes individuais.

O COT é uma força da Federação, realizando operações em todo o território nacional. Sua sede está situada em Brasília-DF. É um grupo bem menor, conta com pouco mais de 40 policiais combatentes e apresenta grande estabilidade institucional. É menos suscetível a influências políticas externas. Além disso, a unidade possui um processo seletivo rigoroso, o que gera um contexto de maior estabilidade. Como se trata de uma unidade relativamente menor, seus líderes participam igualmente das operações como policiais combatentes.

Nos Estados Unidos, a estabilidade institucional é relativamente maior e garante maior estabilidade para essas unidades. A tradição da SWAT e dos US Marines garante grande estabilidade organizacional. Essas equipes são mais imunes a mudanças políticas e possuem rígidos processos para o ingresso de novos membros.

As equipes SWAT investigadas são equipes locais, ligadas ao Departamento de Polícia local, e geralmente são constituídas de policiais que podem trabalhar em regime de dedicação exclusiva à unidade, ou dedicação parcial. Geralmente os superiores não participam das missões. As equipes são comandadas por líderes de equipe que acompanham os policiais combatentes.

A unidade dos US Marines Corps é formada por mais de 200 mil pessoas. Aqui, em especial, sua unidade de operações especiais (MARSOC – United States Marine Corps Special Operations Comand) foi fundada recentemente, em 2005, e conta com 2.500 pessoas que se organizam em pequenas equipes de 5 a 12 pessoas. Como observamos, possuem um regime de trabalho muito semelhante às demais unidades policiais investigadas neste estudo.

PARTE II

Pesquisando as Unidades de Operações Especiais

CAPÍTULO 2

Confiança e Liderança

1. A Virtude social da confiança

Estudos do Banco Mundial apontam a confiança como um indicativo da saúde da economia de um país.[1] As relações econômicas tornam-se mescladas em um contexto social mais amplo, gerando expectativas sobre a confiança e a confiabilidade, bem como a abstenção do oportunismo. Em sociedades em que atores econômicos desenvolvem regras de convívio e cooperação baseadas em reciprocidade, formam-se cadeias de relações sociais que permitem transmitir e disseminar a confiança favorecendo as transações econômicas.[2] A qualidade das relações sociais pode representar um elemento facilitador para a sedimentação da confiança, ao mesmo tempo em que passa a desencorajar comportamentos oportunistas; a maior intensificação de um reduz as probabilidades de ocorrência do outro.

A confiança é um elemento intrínseco a qualquer relação humana. Desde muito cedo adotamos regras de convívio que orientam comportamentos, as quais são derivadas das instituições: família, escola e trabalho, e que estabelecem um acordo social entre os indivíduos que interagem. Tais instituições são formadas por valores e regras, formais e informais, que organizam e dirigem a ação coletiva. Essas instituições evoluem com o tempo, influenciadas por movimentos sociais, mudanças tecnológicas e descobertas científicas, gerando nova hierarquia de valores e estabelecendo regras que renovam o pacto social. Ao interagirem uns com os outros, os membros de uma sociedade passam a adotar regras cooperativas de convívio baseadas em reciprocidade. Assim, valores

[1] Ver Banco Mundial (1997, 2005).
[2] Ver Granovetter (1985).

e regras sociais adotados por determinados grupos representam as precondições para a cooperação nas sociedades.

A cooperação entre as pessoas é maior quando elas aprendem a confiar uma nas outras. Os arranjos produtivos e a economia como um todo dependem desses acordos sociais. As transações econômicas ocorrem com maior facilidade e a menor custo em ambientes de maior confiança, dispensando salvaguardas e garantias formais. Quanto maior a confiança entre os membros de uma sociedade, maior a propensão à cooperação espontânea, elemento essencial para a coesão social e produção de riqueza. Pessoas desconhecidas numa determinada sociedade passam a ter maior ou menor confiança uma nas outras, dependendo de como avaliam a capacidade recíproca de agir de acordo com regras sociais que podem incentivar mais ou menos a solidariedade e a reciprocidade, ou estimular a agressão e o conflito.

Confiança pode ser definida como uma ação antecipada e voluntária, baseada na expectativa positiva das intenções ou dos comportamentos de outra(s) pessoa(s), colocando-se em situação de vulnerabilidade.[3] Pode ser compreendida, assim, como uma subclasse das situações de risco relacionadas com o comportamento humano. Em sociedades onde as pessoas cooperam espontaneamente, sejam estas de menor ou maior escala, o bem coletivo é produzido com mais facilidade e ao menor custo. Portanto, a existência da confiança sinaliza segurança para empreender determinadas ações e estimula o exercício das liberdades individuais.

As teorias organizacionais pressupõem que existe uma importante interdependência entre aquele que oferece confiança e aquele que confia. Mais ainda, como confiança está subjacente a uma relação de risco ou incerteza, subsiste a crença e a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não será objeto de oportunismo pelo outro lado do relacionamento. Tais expectativas são construídas a partir das interações sociais, no objeto e no contexto no qual a relação de confiança se encontra. Para o sociólogo alemão Niklas Luhmann, a confiança deriva de valores compartilhados, ou seja, ela

[3] Devido a essa amplitude do uso e de seu aspecto estritamente subjetivo, não há uma definição consensual de confiança aplicável a todos os campos. A definição de Rousseau (1998, p. 395), em que *"Confiança é uma ação concreta voluntária baseada num estado psicológico que compreende a aceitação da vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra pessoa"*, tem sido utilizada por muitos pesquisadores relacionados ao campo do comportamento organizacional. Esta definição se baseou na definição de Mayer, Davis e Schoorman (1995, p.712), que propõem que a confiança está relacionada à *"vontade de uma das partes de ser vulnerável às ações da outra parte com base na expectativa de que o outro irá realizar uma determinada ação importante para ele, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte"*.

vincula a suspensão do puro interesse egoísta em favor de uma orientação para os interesses da coletividade.[4] Do mesmo modo, expectativas em relação aos outros são construídas e estruturadas com base na análise do custo-benefício de certas ações para o indivíduo que investe confiança. Sendo assim, confiar é uma decisão de risco,[5] podendo ser analisado a partir de três pontos: as questões associadas à vulnerabilidade e risco; a reciprocidade; e a dinâmica das expectativas.

Em relação às questões associadas à vulnerabilidade e risco, a confiança significa a disposição de alguém em se colocar vulnerável em relação a outro, cujos comportamentos não podem ser controlados e conhecidos previamente, ou por crer na competência, franqueza, caráter e responsabilidade do outro. A confiança, portanto, oferece segurança às pessoas para assumirem riscos. Quanto à reciprocidade, repetidas interações entre pessoas que investem em relações de confiança representam um ciclo virtuoso. Ao interagirem uns com os outros, pessoas aprendem que manter estratégias de cooperação recíproca traz benefícios individuais. As interações que atendem a expectativas positivas tendem a perdurar, conduzindo também às expectativas de longo prazo. Essa dinâmica de expectativas positivas, quando atendidas, forma o elemento central da confiança organizacional, fundamentando uma predisposição para assumir riscos estruturados, na expectativa de que a outra parte sinaliza que honrará o investimento daquele que confia.

2. Confiança coletiva nas organizações

A confiança tem sido um conceito importante em várias disciplinas organizacionais, por exemplo, na sociologia das organizações, na psicologia organizacional e na gestão empresarial.[6] No Brasil, o primeiro estudo empírico sobre as relações de confiança no ambiente organizacional foi realizado em 2004 e publicado, posteriormente, na Alemanha em 2007.[7]

A confiança que pode se desenvolver dentro das organizações ultrapassa a perspectiva de uma relação entre dois indivíduos, ou entre um indivíduo e um

[4] Luhmann (1979).

[5] Ripperger (1998) e Marioti, Swirski e Souza (2005).

[6] A importância das relações de confiança tem sido reconhecida como foco de pesquisa nos últimos 40 anos, sendo exploradas em capítulos de livros ou em artigos acadêmicos teórico-empíricos. Ver Argyris (1962); Likert (1967); McGregor (1967); Mellinger (1959) e Read (1962).

[7] Ver Zanini (2007).

grupo. Fatores como a cultura organizacional e o modelo de gestão, bem como a aplicação de um sistema de incentivos e consequências, podem incentivar ou inibir o desenvolvimento da confiança organizacional. Kramer (2010) aponta quatro modalidades para o desenvolvimento da confiança coletiva nas organizações: 1) *Confiança baseada no sistema de regras formais e informais* – fruto do processo de socialização, que orientam as interações nas organizações; 2) *Confiança baseada em papéis* – constitui-se como uma forma de confiança impessoal baseada na percepção da competência e do caráter que uma pessoa deve possuir para ocupar determinado cargo ou função na organização, não relacionado com o conhecimento; 3) *Confiança baseada em categorias* – diz respeito à confiança que se deposita *a priori* em pessoas que participam do mesmo grupo, que pode ser uma unidade, agremiação, associação etc. Geralmente atribui-se qualidades gerais às pessoas que participam de um determinado grupo, como honestidade, cooperação e confiabilidade nos membros ou entre os membros de determinado grupo (equipes de operações especiais são exemplos de grupos específicos em que tais qualidades pessoais são acessadas *a priori*); 4) *Confiança transitiva* – refere-se à confiança baseada nas informações adquiridas por terceiros, que dizem respeito à reputação individual de determinada pessoa ou grupo de pessoas. Essa forma de confiança é transitiva porque facilita a transferência de expectativas positivas de uma pessoa para outra por meio de terceiros.

A presença da confiança aumenta a eficiência das transações nas hierarquias das organizações, operando como um mecanismo informal que facilita a coordenação. Quando existem relações de confiança entre as pessoas, cresce a probabilidade de trocas e compartilhamento de informações, reduzem-se os conflitos e aumentam a satisfação e motivação geral. Igualmente, diminuem os custos de transação relacionados com a aplicação excessiva de instrumentos burocráticos usados para garantir que as transações ocorram – como monitoração, controles, regras e procedimentos formais.[8]

As relações interpessoais nas organizações são mediadas por sentimentos, emoções, interesses e relações de poder, que podem gerar disputas ou cooperação. Nessas relações há sempre alguma assimetria de informação e, portanto, carregam intrinsecamente risco e incerteza. Interesses congruentes ou conflitantes nas relações entre as pessoas promovem a cooperação ou disputas por espaços e recursos. No contexto organizacional, confiar passa a ser a possibilidade de prever o comportamento de uma pessoa ou grupo de pessoas, acreditando que a mesma não irá agir de forma oportunista.

[8] Ver Zanini (2007).

Nas interações sociais dentro das organizações é possível estimular o princípio da reciprocidade, de tal forma que esta propriedade se torne um mecanismo de reforço para a construção da confiança sistêmica. Nesse caso, a confiança passa a operar como um enlace relacional, tornando menos importante a necessidade de controles formais e regras externas. Essa propriedade representa uma precondição para o alinhamento das inteligências. Na medida em que as pessoas confiam umas nas outras, em suas equipes e em seus líderes, tornam-se igualmente habilitadas a realizarem o trabalho de forma mais autônoma e direcionada ao mesmo objetivo. A confiança faz com que o entendimento do grupo passe a ser alcançado a um esforço (ou custo) menor.

Nesse contexto, algumas dimensões básicas representam precondições para a confiança nas organizações: a percepção de integridade, competência, consistência, lealdade e abertura, principalmente por parte daqueles que ocupam papéis de liderança ou referência no processo de tomada de decisões. A integridade refere-se à honestidade e à confiabilidade. A competência está relacionada com as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais do sujeito. Só é possível confiar em alguém cujas habilidades sejam valorizadas e que possua os conhecimentos necessários para realizar as tarefas que lhe foram solicitadas. A consistência abarca a segurança, a previsibilidade e a capacidade de julgamento que alguém demonstra diante das situações. A lealdade refere-se à disposição de proteger e defender alguém e a abertura refere-se a quanto se acredita que o outro confia em você.

Assim, os contratos de trabalho podem ser compreendidos como exemplos de contratos relacionais baseados em confiança interpessoal. Mesmo que estes contratos necessitem ser firmados por meio de contratos explícitos – na forma de um documento formal – por questões legais, estes se tornam contratos relacionais entre agentes de interação ao longo do tempo. A confiança que poderá ser construída como fruto desta interação funciona como um mecanismo informal de controle que facilita a coordenação para a execução das diversas atividades organizacionais. Como afirmou Arrow (1974), a confiança interpessoal presente nas estruturas hierárquicas passa a funcionar como um "lubrificante" para as diversas interações (que representam igualmente transações econômicas) que ocorrem entre os membros de uma organização. Ao invés de antecipar todas as contingências futuras, os contratos relacionais antecipam uma série de incertezas na forma de transações entre parceiros de interatividade, baseados nas experiências passadas entre esses agentes. Os problemas contratuais que porventura possam surgir numa relação de trabalho podem ser reduzidos de forma significativa com a presença de confiança.

Assim, a existência da confiança revela a qualidade do vínculo que uma organização é capaz de construir e manter entre seus membros ao longo do tempo. Portanto, a confiança está relacionada com a sustentabilidade socioeconômica e, em alguns casos, com a construção de uma competência distinta para a diferenciação.

Um modelo de gestão organizacional baseado em confiança interpessoal é uma resposta aos desafios e dilemas de cooperação enfrentados atualmente pelos gestores, frente às necessidades de mudanças e flexibilidade. O modelo minimiza os problemas entre pessoas que interagem numa determinada sociedade, pois a presença da confiança reduz as incertezas no presente, com base nas informações de interações passadas, sinalizando como os parceiros reagirão no futuro. A previsibilidade de comportamentos aumenta a probabilidade de interações cooperativas de longo prazo e incentiva investimentos unilaterais das partes comprometidas no empreendimento, permitindo a construção do valor de forma sustentável.

3. Confiança em equipes de trabalho

Quando há confiança nas relações hierárquicas, entre um superior e seus subordinados, isso significa que o poder da autoridade formal está legitimado, de forma que as decisões e os desafios apresentados pelos superiores tendem a ser bem acolhidos pelo grupo. No entanto, quando existem sinais do uso discricionário do poder, ou conflitos de poder, isso sinaliza que a confiança encontrará dificuldades para surgir como uma competência organizacional capaz de gerar sinergias e eficiências para a organização. Segundo estudos realizados nas organizações, ambientes de alta confiança apresentam diversas vantagens para a coordenação e flexibilização das relações hierárquicas, como o aumento da satisfação e comprometimento dos empregados, melhoria de comunicação entre superior e subordinado, aceitação e delegação de autoridade, exercício de liderança, percepção de justiça nos julgamentos, menor competição interna em negociações, legitimidade das intenções de mudança organizacional e melhor desempenho individual e de equipes de trabalho.[9]

A existência da confiança é precondição fundamental para a existência de conflitos positivos. Se há confiança nas interações entre as pessoas de uma equipe, elas passam a ter incentivos positivos para expor suas melhores ideias e contribuições à crítica alheia, sem receios de perdas e prejuízos. Acolhe-se o

[9] Ver Dirks e Ferrin (2001).

erro honesto, partindo-se do pressuposto de que as pessoas agem por boa-fé em prol do bem comum. A possibilidade da existência do conflito positivo, por sua vez, gera o comprometimento recíproco entre as partes e, consequentemente, melhores resultados. Na linguagem da gestão, a melhor qualidade do vínculo entre as pessoas significa o uso mais eficiente dos recursos humanos.

Pessoas podem ser motivadas, diferentemente, a depositarem confiança uma nas outras, sobre bases mais cognitivas ou emocionais, de acordo com o sujeito específico ou grupo de pessoas com quem interage e com as situações, contextos ou circunstâncias.[10] A base cognitiva refere-se à capacidade, de quem confia, de calcular, ainda que de forma não precisa, o risco da interação e a realização de investimentos de confiança no(s) outro(s). Por outro lado, a base emocional representa os aspectos afetivos e emocionais de uma relação de confiança. Tais aspectos emocionais e afetivos não podem ser removidos da análise de confiança, porque trazem em si um elemento fundamental de *crença* e *boa-fé* que estão incorporadas em qualquer relação de confiança. A confiança baseada no afeto estrutura-se por meio do vínculo emocional entre os indivíduos. O depósito emocional destinado às relações de confiança denuncia a preocupação e o cuidado sincero com o bem-estar de seus parceiros, esperando que os sentimentos sejam recíprocos. No entanto, sejam por bases mais cognitivas ou afetivas, as relações de confiança ocorrem inseridas em determinado contexto social mais amplo, indo além das características individuais envolvidas numa específica relação de confiança entre dois agentes, relacionadas com o nível de institucionalização dessas relações.

Nas relações pessoais dentro de uma equipe, muitas atitudes de cooperação tornam-se hábitos ou padrões de comportamento, instaurado na rotina diária das pessoas que refletem relações de confiança. Por exemplo, quando colegas confidenciam ideias, sentimentos ou segredos entre si, ou quando profissionais confiam em suas equipes para lidar em situações de risco. Muitos dos aspectos motivacionais no ambiente de trabalho estão baseados nessas expectativas que se formam num pacto informal ao longo do tempo de interação. São expectativas que podem assegurar futuras interações e benefícios.

Diante disso, a confiança existente num determinado grupo passa a promover mais eficiência nas negociações entre as pessoas e segurança nas relações interpessoais, promovendo maior flexibilidade e adaptação às mudanças organizacionais e ao enfrentamento de incertezas. Dessa maneira, nas organizações em que se percebe um alto nível de confiança entre os parceiros e nas relações

[10] Ripperger (1998), p. 96-97.

hierárquicas, pode-se dispensar, ainda que em parte, a necessidade de regulamentos burocráticos e de uma supervisão controladora.[11]

Numa determinada equipe, o nível de confiança está relacionado com a capacidade do grupo de estabelecer uma zona de lealdade e reciprocidade entre seus membros, de tal forma que estes sejam capazes de assumir riscos individuais uns com os outros para atingirem objetivos coletivos, acreditando que os demais membros não irão falhar em desempenhar a sua parte na orquestração da ação coletiva. Neste caso, o desempenho excelente de um dependerá, necessariamente, da confiança na competência e na lealdade de outros. Assim, as relações de confiança recíproca formam a base para que se estabeleça uma cultura de interdependência, elemento indispensável para a construção de padrões de excelência, onde a ação de cada indivíduo é potencializada pela ação coletiva.[12]

4. Confiança e liderança em operações especiais

A construção das relações de confiança nas organizações e o perfil da liderança caminham juntos. O papel das lideranças na construção das relações de confiança nas organizações é fundamental e, junto com outros fatores, define determinado estilo de gestão. Nas pesquisas em comportamento organizacional, a confiança tem sido identificada como um importante elemento das diversas teorias de liderança. A confiança que indivíduos depositam em líderes é um fenômeno relatado por várias disciplinas, tornando-se um conceito-chave em uma série de estudos sobre teorias em liderança, por exemplo, na teoria transformacional e carismática,[13] sobre efetividade e outros comportamentos do líder,[14] e na teoria de trocas entre líder-liderado.[15] A relativa importância da confiança no líder também é enfatizada em estudos envolvendo atitudes, comunicação, justiça e conflitos, dentro do campo de comportamento organizacional.

Apesar de a palavra *liderança* ser empregada (muitas vezes mal-empregada) de forma genérica, fazendo com que se perca uma boa parte de sua força e significado, podemos assumir que toda liderança autêntica está baseada em uma relação de confiança recíproca. Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas e movê-las na busca de objetivos comuns,

[11] Zanini (2007).
[12] Ver Migueles, Lafraia e Costa (2007).
[13] Kirkpatrick e Locke (1996) e Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990).
[14] Bass (1990); Hogan, Curphy e Hogan (1994) e Fleishman e Harris (1962).
[15] Schriesheim, Castro e Cogliser (1999).

a partir do desvelamento de suas capacidades, gerando motivação e sentido para o trabalho.

Uma relação entre líder e liderado não é caracterizada necessariamente por emoção e afeto, mas por um voto de confiança do líder no liderado, buscando estimular e construir a sua autonomia para que este possa atingir o seu nível de competência máxima na execução da tarefa. Para que esta relação ocorra, devemos assumir um investimento inicial de confiança por parte do líder e, posteriormente, de forma recíproca, por parte do liderado, na medida em que este realiza uma leitura das reais intenções do líder. O liderado confia naquele que passa a reconhecer como líder na medida em que percebe que a sua intenção não é movida somente por um interesse egoísta, mas pela promoção de benefícios comuns. Ou seja, aqueles que reconhecem a liderança percebem que os interesses de ambos são considerados nas decisões e atitudes do líder, esteja o líder em posição hierárquica de poder ou não. Para que se estabeleça uma relação de confiança bilateral, baseada na predisposição em confiar no outro, é fundamental a percepção de consistência, integridade e justiça em prol da produção do bem coletivo.

O estudo das relações de confiança e liderança em equipes policiais de operações especiais está relacionado com o esforço em compreendermos os elementos essenciais para a gestão dessas equipes. Estudos anteriores (KELLET, 1987; OETTING, 1988; RODRIGUEZ-GOULART, 2006; STORANI, 2006) sugerem que essas equipes são fortemente orientadas por regras e valores compartilhados que operam como importantes elementos para a coordenação informal. Esses estudos mostram que, dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes, em especial encontram-se uma forte coesão em pequenos grupos, devoção a uma causa comum (missão) e o exercício compartilhado da liderança. Referindo-se especificamente a estas equipes, Borman, Motowildo, Rose e Hensen (1985) argumentam que a liderança exerce um papel relevante na coordenação das equipes e que a sua eficácia depende, em grande parte, do respeito constante e da predisposição dos subordinados em seguirem as ordens dos líderes e do comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos de sua unidade. Neste mesmo sentido, Sweeney, Thompson e Hart (2009) avaliaram a relação entre liderança e confiança entre líderes e subordinados em situações de combate. O estudo mostra que a confiança dos subordinados em seu líder determina o quanto estes estão dispostos a aceitar a influência deste líder. Demonstram que a credibilidade dos líderes está relacionada com a percepção de competência e caráter do líder por parte dos subordinados e às *estruturas organizacionais*, tais como regras formais e informais, regulações,

expectativa em relação a papéis e procedimentos operacionais que direcionam e incentivam os líderes a se comportarem de forma cooperativa e confiável com seus subordinados.

Sobre as *estruturas organizacionais*, alguns fatores que caracterizam a construção dessas equipes, como rigorosos processos de inclusão, maior nível de especialização de seus membros, o alto risco para a execução das tarefas e uma "doutrina operacional" formada por um sistema de crenças e rituais particulares, cooperam para a criação de uma forte coesão de grupo.

Os aspectos centrais da gestão dessas equipes podem ser sumarizados em sete elementos:

1. Ação orientada por uma missão (causa comum)
2. Normas e valores compartilhados
3. Liderança compartilhada
4. Autoridade central e delegação dinâmica em combate
5. Irmandade fraternal
6. Lealdade e confiança extrema
7. Regras claras de inclusão e exclusão

A relevância da liderança nessas equipes encontra-se na necessidade de mediar a relação entre a tarefa prescrita e a tarefa real frente aos desafios em contextos complexos, incertos e arriscados. Cabe à liderança tal mediação, assumindo como base a experiência pessoal do líder e a tradição da unidade em combate, que fortalece o pacto informal entre os membros da equipe, uns para com os outros e desses com o próprio líder. Esta relação estabelece as premissas que orientam, interpretam e controlam os comportamentos dos membros da unidade em suas rotinas operacionais e em situações extremas de combate.

Neste contexto, é importante compreender o ciclo virtuoso que se estabelece para a construção das relações de confiança nessas equipes, considerando as rotinas das unidades, os treinamentos e as atividades em combate. Principalmente situações críticas de combate fortalecem ou mitigam as relações de confiança entre os membros dessas equipes e renovam o pacto informal estabelecido entre seus membros. A confiança que depositam uns nos outros, quando provada em situações de risco extremo, cria vínculos fortes de lealdade entre os combatentes.

A liderança compartilhada é uma forma de lidar com situações críticas e complexas, envolvendo risco extremo. Referindo-se ao exercício da liderança em situações críticas, em que os membros de uma equipe precisam desempenhar suas funções sob urgência, incerteza e interdependência, quando tarefas

podem apresentar resultados críticos, com frequentes mudanças na composição da equipe, combinada a necessidade de se treinar novos integrantes, o estudo de Klein et al. (2006) revela que o exercício da liderança compartilhada pela delegação dinâmica aumenta a habilidade da equipe em desempenhar tarefas complexas com alta confiabilidade, treinando simultaneamente seus novos membros. A delegação dinâmica neste caso é possível, assumindo como pressuposto a existência de uma estrutura organizacional composta por rotinas, tradições e valores e uma liderança estratégica formada por especialistas.

Equipe Delta em Ação: um dia (*in*)comum

Rio de Janeiro, 16 de outubro de 2007, 4h30 de uma manhã que parecia verão. Madrugada quente e úmida. Os primeiros raios de sol já começavam a despontar no céu escuro sobre o alto do Morro da Catacumba, e a equipe Delta já se encontrava ali aguardando 25 minutos por um sinal do comando, em meio ao matagal do lado norte daquele complexo. De longe se avistava o mar agitado que ia de encontro às pedras.

A face norte do penhasco seria a última opção de incursão naquele local. Na última tentativa, Franco havia se contundido ao tentar saltar de uma pedra, buscando alcançar um platô mais seguro, com os 23 kg de equipamentos e armamentos que usualmente carrega. A contusão não era nada grave, mas era o bastante para colocar em xeque a operação naquele dia, uma vez que Franco lidera a equipe.

Naquela madrugada, porém, todos os cinco integrantes da Delta encontravam-se juntos: Franco, que liderava o grupo, Galo, Souza, Toscano e Nascimento. Todos em silêncio, ouvindo apenas o som do vento sobre as árvores e arbustos do desfiladeiro, o barulho do mar agitado e, de longe, o barulho dos aparelhos eletrônicos da favela. Entre eles, somente sinais convencionais com as mãos e gestos que conheciam há muito tempo. Pelo tempo de convivência e operação, nenhuma palavra era necessária.

Passados alguns minutos, o céu já começava a ser cortado pelos primeiros raios vermelho-sangue. Horas antes haviam feito o briefing da operação e sabiam que aquela entrada era a opção mais difícil, porém a mais segura para se tomar o local. Todas as duas tentativas anteriores tiveram grande resistência, culminando na morte de Edmar, companheiro admirado por todos. A sorte não lhe assistiu naquele dia, quando a neblina baixou e ele e outros encontraram-se frente a frente com um grupo de cerca de 30 traficantes fortemente armados que abriram fogo sem muita chance de defesa. Dia infeliz para todos que sofreram com a perda do companheiro. A morte de Edmar representava uma perda em

vários sentidos para a unidade Delta, que já operava com a mesma formação há quase dois anos.

Naquele dia, no entanto, a situação não era muito diferente. Dentro da favela, cerca de 80 traficantes fortemente armados com fuzis AK-47, AR15 e metralhadoras .30, e munição suficiente para derrubar um avião em voo rasante espalhavam-se pelos becos em vigília, e nos dois pontos estratégicos do morro: o Terreirão e a Quadra.

A história das favelas no Rio tem origem antiga, no final do século XIX; hoje, quase 22% da população carioca vive em favelas. Apesar de estarem geograficamente muito perto dos bairros nobres da cidade, estão muitíssimo distantes em sua realidade social e econômica. No final dos anos 1970 e início dos anos 1980, com o aumento da concentração populacional, com a ausência do Estado e a consequente falta de políticas públicas, as favelas se tornaram os principais centros do narcotráfico na cidade. Como o Estado não se fazia presente, esses espaços foram sendo assumidos por líderes do narcotráfico, que ao mesmo tempo zelavam pela ordem social.

Nos anos 1980, esses líderes mostravam benevolência com a população, que os acolhia como benfeitores da favela. Como políticos (e aqui nasce a relação entre política e narcotráfico), concediam pequenos favores em troca da lealdade dos moradores, que apesar de reféns da situação, experimentavam benefícios.

No início dos anos 1990, essas lideranças mudaram de perfil. O narcotráfico passou a ser liderado por pessoas mais jovens, que também consumiam as drogas e disputavam territórios com outros grupos de narcotraficantes. Líderes de origem pobre encontravam a possibilidade de exercer o poder pelo controle local. No entanto, o preço pelo exercício desse poder sempre foi alto. Passaram a ter uma perspectiva de vida curta pelo grande risco que corriam tentando assegurar suas posições, em confronto com a polícia ou com outros grupos rivais. Com essa perspectiva de vida, cobiçaram tudo o que a vida poderia lhes oferecer: deixaram o papel de protetores da favela para se tornarem dominantes incondicionais; escolhiam as mulheres que a cobiça lhes despertasse; puniam os membros da própria favela por qualquer sinal de falta de lealdade e, pela fragilidade das relações e as ameaças externas de domínio, passaram a comprar armas de guerra para se protegerem. E se tornaram fortemente armados.

Acompanhando essa escalada do crime, a polícia carioca passou então a ter que utilizar fuzis e metralhadoras, e não somente revólveres e pistolas para o policiamento habitual. Na medida em que os conflitos com os traficantes passaram a se tornar mais críticos e a se configurar uma guerra, ambos os lados passaram

a se armar com calibres mais devastadores. Naquele ano de 2007, morreram em média 16 policiais por mês na cidade do Rio de Janeiro.

Daquela vez Franco estava confiante que o efeito surpresa poderia ser definitivo para a tomada do morro. Uma operação realizada pelo penhasco norte, onde se encontravam, seria inusitada e inesperada. Ninguém se aventuraria a entrar na favela por aquele lado do morro. O acesso era extremamente difícil, o risco era grande e a probabilidade de uma equipe inteira se mover dentre as pedras e desfiladeiros era baixa. Foi apostando nessa percepção que a equipe Delta conseguiu alcançar o platô de entrada da favela, depois de quatro horas se movendo em terreno de difícil acesso.

A 70 m, Franco acomodou a coronha de seu fuzil no ombro, perto da face direita, mirando um grupo de traficantes que vigiava a porção mais alta do Terreirão. Com um clique no aparelho de pontaria, girou o tambor, e a mira turva ficou nítida. Mesmo no lusco fusco do final da madrugada, conseguiu avistar João Gordo, chefe do tráfico de drogas da região, que esteve de frente nos vários eventos de combate contra a unidade, dentre os quais, aquele que culminou com a morte de Edmar. Bastava apertar o gatilho para eliminar João Gordo, aquele que havia sido um tormento para a unidade durante meses, e colocar todo o bando dos traficantes totalmente perdidos. Mas Franco sabia que a missão era delicada e que o momento certo para uma abordagem exigia paciência. Mirou mais uma vez e olhou para Nascimento, que também já estava focado no grupo de longe.

Finalmente, Franco recebeu do comando o sinal verde para a operação. Isso significava que a equipe de apoio já se colocara em posição do lado sudeste, e que o Águia Negra, helicóptero blindado, já alçara voo para dar suporte. Com apenas um gesto, todo o grupo entendeu que a ação estava para começar. Num único salto, Franco atravessou a última barreira de invisibilidade dos traficantes e entrou na área de risco. Atrás dele, toda a equipe Delta entrou em formação. O sangue começou a correr mais forte nas veias. Um filete de suor correu a face de Toscano. Era o mais novo e estava orgulhoso de ter se tornado o último membro daquela afamada equipe da unidade.

Naquela madrugada, a estratégia era desarticular a resistência pelo alto, que guardava o maior poder de fogo, dominar o Terreirão, local de privilegiada situação estratégica, e descer o Morro da Catacumba ocupando as principais vias de acesso. Na quadra, outro ponto estratégico, a Delta deveria encontrar a equipe de apoio que subiria pelo lado sudeste para ajudá-los na missão.

Do grupo de 30 traficantes que guardava o Terreirão com João Gordo, quatro tombaram imediatamente nos primeiros disparos da Delta. Os outros se voltaram

para o lado norte, aterrorizados com a surpresa, e abriram fogo contra a penumbra, pois mal conseguiam enxergar os membros da Delta. No entanto, o fogo das armas logo delatou suas posições. Munição traçante rasgou o céu. Várias linhas de fogo passaram a rasgar a escuridão. O chão começou a ficar coalhado de estojos deflagrados.

Com um sinal, Franco ordenou que Galo e Souza avançassem pelo flanco esquerdo. Galo acertou mais dois traficantes: um morto outro ferido. Os demais buscaram abrigo. Franco se posicionou de tal forma que conseguia enxergar toda a equipe e ao mesmo tempo, todo o Terreirão. Viu Nascimento correr pelo flanco direito, chegando até o casario e conseguindo avançar de tal forma, que Toscano, que o cobria, perdeu-o de vista.

Nesse momento, Franco começou a se preocupar. A pior situação para um líder de equipe era perder de vista os seus membros porque isso poderia deixá-los sem cobertura numa situação como aquela. Franco deslocou-se para buscar a posição de Nascimento. Poucos minutos depois, viu que Nascimento estava em situação extremamente difícil. Estava se defendendo de fogo cruzado, tentando uma posição melhor. Nesse exato momento, o Águia Negra fez sua primeira aparição. Seu rasante fez uma boa parte dos traficantes apontar suas armas para o alto, tentando acertá-lo. Não sem razão, o Águia era marcado de buracos de tiro em sua blindagem – marcas da guerra.

Naquela altura, já haviam se passado 40 minutos e o número de mortos já passava de uma dezena. Como previsto, o Terreirão estava agora sem o domínio dos traficantes, com sua fuga para locais mais seguros. A Delta assumiu o local com Galo e Souza em posição. Mas o dia ainda prometia e uma situação extremante difícil estava para acontecer. Logo na segunda passagem do Águia, Nascimento foi baleado no ombro direito e caiu com fortes dores. Largando a arma, puxou sua pistola com o braço esquerdo e continuou revidando. Mas estava num ponto de fogo cruzado do qual era impossível sair. Sangrava muito e começava a lhe subir pelas pernas uma fraqueza, típica de quem perde muito sangue. Franco o avistou sem poder se mover em sua direção. O resto da unidade cuidava da tomada do Terreirão, ainda com muita dificuldade. Toscano estava tomado do lado esquerdo de Nascimento, trocando tiros com aqueles que lhe haviam acertado. A situação era muito crítica.

Do alto, o Águia disparava tiros contra a maior parte dos traficantes que abria fogo tentando acertá-lo. Os tiros chegavam a cruzar o ar dentro da cabine do Águia. Alguns continuavam a acertar a sua lataria. O piloto já havia avistado Nascimento ferido, e tentava desviar a atenção dos que o cercavam.

Depois de 15 minutos de trocas de tiros, Franco ficara mais aliviado observando a difícil subida de um membro da equipe de apoio, em meio à paliçada de arames farpados e estacas colocada pelos traficantes.

Agravando a situação, Nascimento perdeu os sentidos. A situação exigia resgate imediato. Os traficantes observaram que o policial estava em situação crítica e não iriam poupá-lo. Desacordado, era um alvo bem mais fácil. Entendendo que a situação exigia uma atitude imediata, num único movimento Franco se deslocou para o lado norte e correu em direção ao local onde Nascimento se encontrava. Como líder da equipe, precisava agir. Ter um membro da Delta ferido, naquela situação, era algo que Franco não conseguia suportar. Os tiros lhe cruzavam a cabeça. O zumbido dos projéteis parecia tocar seus ouvidos. Atrás de um poste totalmente esburacado pelas balas, agachou-se e começou a se arrastar na direção de Nascimento. Toscano o cobria, mas o fogo inimigo vinha de diferentes locais.

Com a terceira passagem do Águia, Franco correu na direção de Nascimento conseguindo alcançá-lo. Jogou-o nas costas e correu para trás de um casebre. Havia conseguido resgatar o membro de sua equipe, mas estava mais vulnerável do que antes, com um combatente de 32 anos desacordado e apoiado em seu ombro esquerdo. Arrancou um pedaço de sua camisa e fez uma atadura no local da ferida. Desacordado pela perda excessiva de sangue, a situação da saúde de Nascimento preocupava Franco. Toscano conseguiu aproximação e, apoiando o ferido pelo outro lado, ajudou a arrastá-lo para local menos arriscado. No entanto, os três estavam numa posição ruim.

Do outro lado do Terreirão, Souza já havia recarregado três vezes o seu fuzil, e Galo pelo menos cinco. Os dois encontravam-se bem posicionados para a manutenção da conquista do local, mas os traficantes eram muitos e sua resistência persistia.

Com dificuldade, a equipe de apoio subiu vencendo a paliçada, e entrou com o caveirão na quadra. De dentro do blindado negro saiu uma unidade em formação de oito. Dois deles snipers. A formação em oito é uma tecnologia de assalto da unidade aprendida ao longo dos anos, frente ao desafio de progredir em favelas de alto risco no Rio de Janeiro. Na parte da frente, enquanto dois se posicionam cobrindo a reta da dianteira, outros dois cobrem as porções superiores, direita e esquerda. Os outros quatro avançam de costas, cobrindo a parte traseira contra fogo da retaguarda, dois em reta, outros dois, as posições superiores, esquerda e direita. Essa formação muito eficaz permitiu uma conquista rápida do terreno, até o local conhecido como quadra. Na base dessa formação de equipe encontra-se um forte vínculo de confiança mútua na competência de cada membro.

A situação ainda era muito crítica, quando o piloto do Águia, vendo do alto Nascimento baleado, resolveu efetuar o resgate. Pousou do lado sul do Terreirão, numa clareira, e saltaram da cabine, o piloto e o copiloto, Julio e Darene, que foram na direção de Franco e Toscano. Estes deram cobertura à chegada de ambos, que conseguiram apanhar Nascimento, colocá-lo nas costas, e correr de volta na direção do Águia que se mantinha com as hélices em alta rotação. Uma operação absolutamente inusitada e desaconselhável, mas talvez a única chance de salvar Nascimento. Passados mais cinco minutos, Nascimento estava dentro do Águia, voando em direção ao socorro médico. Nesse instante, um atirador do tráfico, que se posicionara para atingir os policiais, foi atingido por um disparo de Galo que acompanhava a operação do outro lado. Galo conseguiu observar o traficante se aproximando e efetuar o tiro que certamente salvou a vida de Franco ou Toscano.

Livre do salvamento, Franco e Toscano empreenderam a descida do Terreirão em direção à quadra. Em mais 15 minutos, a operação começaria a ficar sob controle. O Terreirão estava dominado pela Delta; a quadra, tomada pela unidade de apoio. Da equipe de apoio, dois policiais feridos, Nascimento e Tomaz. Do lado dos traficantes, duas dezenas de mortos, e vários feridos que se esconderam. Agonizando ficaram cinco ao longo dos becos, presos em seguida pela equipe de apoio.

Quando as equipes Delta e de apoio se encontraram na quadra, foi um grande alívio. Os tiros já haviam cessado, e o carregamento da droga foi descoberto a alguns metros dali, com a ajuda de um informante local. Dia de vitória da unidade. Missão cumprida!

A Delta retornou ao Terreirão, com o sentimento de dever cumprido. Uma chamada no celular de Franco informava que Nascimento estava fora de perigo. O coração do policial se acalmou. Um grande alívio lhe veio à alma.

Ao vislumbrar o seu grupo sentado no Terreirão, depois de 8 horas de operação, Franco se perdeu por uns instantes em seus próprios pensamentos. Até quando estaria disposto a fazer aquilo? Até quando conseguiria se manter na ativa confiando que o seu próprio corpo pudesse carregá-lo? Com 38 anos, já sentia que não era tão jovem como quando passou pelo curso de formação de operações especiais. Ao mesmo tempo, não sabia responder o que mais poderia fazer na vida se não fosse um policial combatente. Alguma coisa o impulsionava a estar ali. Alguma coisa muito forte o fazia continuar...

CAPÍTULO 3

A Atividade Policial no Contexto Brasileiro

1. O Estado e a polícia no Brasil

Pensar a questão da polícia no Brasil não é tarefa trivial. A relação do brasileiro com a polícia, o significado que o cidadão atribui à instituição policial e às suas práticas, a desconfiança histórica da sociedade em relação à polícia e ao policial não pode ser pensada de maneira isolada do desempenho do policial no exercício da sua tarefa e na complexidade da gestão da instituição, pois a compreensão desses fatores está relacionada com a percepção que o brasileiro tem do Estado e da sua relação com ele, o que, por sua vez, forma o contexto dentro do qual o sentido e o significado da tarefa existem para o policial. Sentido e significado estão na base da interpretação que o ser humano produz para a sua atividade e são esses que definem as formas possíveis de pensar a própria atuação. Não há, portanto, como estudar a polícia como instituição de maneira comparada com outros países sem levar essa questão em conta. Especialmente os de origem anglo-saxã e aqueles com democracias maduras, sob pena de distorcer o objeto de análise, como veremos adiante. Compreender um pouco a singularidade da relação do brasileiro com a polícia e com a concentração do direito ao uso da força e da violência pelo Estado é um dos objetivos desse capítulo. Na sequência, veremos como essa questão afeta a natureza da atividade policial.

Em uma perspectiva histórica, a ideia de justiça e liberdade dependeu, desde a origem, da existência de uma instituição que mediasse e regulasse a interação entre os seres humanos. O abandono do uso da força bruta como forma de impor o desejo de um sobre o direito do outro pressupõe a possibilidade de limitar o poder do mais forte para garantir a liberdade do mais fraco. A unificação dos Estados europeus na Idade Moderna pôs fim aos conflitos medievais justamente pela superioridade do poder do Estado em relação àquele dos nobres e senhores feudais. Além dessa razão, o poder concentrado na mão de um ente – o

imperador, o rei, ou o faraó – esteve, desde a Antiguidade, relacionado com a garantia de permanência da nação no território e esteve na base da possibilidade do surgimento de grandes áreas agricultu ráveis.

A concentração do poder na mão do Estado foi, e é, em muitas sociedades, considerada um triunfo de uma sociedade. É um mecanismo fundamental para garantir que os valores e os direitos daquela sociedade sejam resguardados e a vontade da maioria possa efetivamente prevalecer. A fundação do Estado democrático, assentado sobre o direito, é uma evolução dessa instituição. As Forças Armadas e a polícia, com direito ao uso da violência por delegação e vontade da maioria, seriam instituições fundamentais para fazer valer a lei e o direito de autodeterminação de um povo, mesmo em casos de resistência violenta. Examinar por que, no imaginário da população, a polícia no Brasil, e no Rio de Janeiro em particular, em alguns momentos até mesmo se confunde com o bandido, é fundamental para restabelecermos os termos para pensar a questão da polícia e, por que não, do amadurecimento democrático no Brasil.

2. O Estado e a sociedade

A ideia de que o Estado é fundamental para a felicidade dos homens aparece já em Roma em trabalhos como "Da República", de Cícero, que fala da importância do amor pátrio para libertar um povo do terror e da violência que outros povos possam impingir-lhe. Do laço que une os homens no conceito de pátria brotam as leis, que o cidadão deve obedecer espontaneamente, pelas razões que enumeram os filósofos. E nota: "*o cidadão que obriga todos os outros, com as penas e o império da lei, às mesmas coisas a que a poucos persuadem os discursos dos filósofos, é preferível aos próprios doutores*" (p. 16, Da República. Coleção Universidade, Edições de Ouro, s/d).

A ideia de cidadão e seu vínculo ético e emocional com outros membros da mesma sociedade é ainda mais antiga. Nos primórdios da democracia grega aparece já a noção de que a cidade-estado constituía-se em uma unidade cultural e étnica, à qual os homens e as mulheres pertenciam e por meio da qual compartilhavam um destino comum. Dentro desse contexto aparece já a ideia de igualdade do cidadão (de gênero masculino) perante a lei, e a ideia de que a vontade da maioria deveria prevalecer quando o tema era gestão das coisas coletivas. A cidade precisava estar preparada para a guerra e para a defesa de seus valores e da sua civilização, compreendida como fonte da superioridade daquele grupamento humano em relação aos demais. A diferença era tratada como

barbárie. Os bárbaros poderiam ser escravizados, quando derrotados na guerra, e aos diferentes não eram concedidos direitos de cidadão.

Em teoria, a ordem democrática está estabelecida sob o domínio das leis, que emanam dos valores de um povo e das quais o Estado é o principal guardião. Nas sociedades de forte tradição democrática, compartilha-se, entre os cidadãos, a importância da concentração do direito ao uso da força e da violência pelo Estado como fundamental para a ordem social e para a garantia do estado de Direito, pois esse seria um dos principais mecanismos de reforço das leis e o núcleo do sistema de consequências que permite coibir e punir, em nome da sociedade, os comportamentos desviantes, garantindo que a maioria dos cidadãos possa viver de acordo com os seus valores, dentro de um pacto ético que restringe a liberdade de cada um como forma de aumentar a liberdade de todos. Nesse sentido, é legítimo o monopólio do direito ao uso da violência pelo Estado.

Na Inglaterra dos séculos XVII e XVIII e nos Estados Unidos do tempo da Revolução Americana, a ideia de representação dos interesses coletivos nos arranjos de poder estava ancorada numa longa trajetória de debates em que representações coletivas derivadas do individualismo puritano somavam-se à tradição de liberdade pessoal da "common law". No Brasil, essa questão ganha contornos muito diferentes. Em uma sociedade que viveu sob o jugo do poder colonial, seguido pelo poder excessivamente concentrado nas mãos das oligarquias (durante a República Velha) e uma forte alternância entre ditaduras entremeadas a curtos períodos de liberdade democrática, a concentração do poder nas mãos do Estado representou, por várias vezes, o uso ilegítimo da força por elites políticas e econômicas e abusos de várias naturezas. Isso somado à criminalização da pobreza (a percepção do pobre como criminoso ou suspeito em potencial) e a ausência de mecanismos de defesa do cidadão frente aos abusos do Estado criou não só o medo das forças estatais como também corroeu a sua legitimidade ética e, portanto, política. A politização da questão da segurança pública no Rio de Janeiro após o fim do regime militar agravou o quadro, criando nas periferias e nas favelas espaços abertos para o crescimento da criminalidade, vitimizando ainda mais os mais pobres. O escalonamento do problema nos trouxe ao centro do desafio que é equacionar esse tipo de questão dentro das restrições da sociedade democrática moderna, com seu complexo jogo de poder e de interesses.

Especialmente na cidade do Rio de Janeiro, a atividade policial tem sido apresentada como um fator-chave para a elaboração e implementação das políticas de segurança pública para o restabelecimento da ordem social. Por

um lado, a ação policial passa a ser vista como fundamental para garantir que os direitos conquistados ao longo de anos de civilização não sejam perdidos para o caos social. Por outro, a questão da segurança pública é tratada como mais uma das mazelas de uma sociedade tradicionalmente autoritária e profundamente desigual, rivalizando por atenção e recursos com a educação, a saúde, a infraestrutura de transportes e outras questões que afetam diretamente a população e convivendo, ainda, com a desconfiança histórica. Nesse contexto, a qualidade observada nas tropas de elite nos faz repensar as bases para a qualidade da atuação por duas razões: a primeira, porque a sua própria existência é a prova da possibilidade de encontrar espaços de atuação de qualidade apesar das dificuldades do poder público. A segunda, porque prova que organizações capazes de entregar resultados conseguem reverter, ainda que em parte, a descrença do cidadão no poder público, ajudando na consolidação do processo democrático, o que é auferido pelo apoio e admiração que essas equipes conquistaram nos últimos anos, pela sua efetividade em meio ao caos e à tragédia cotidiana.

3. Entre o real e o ideal

A partir do debate anterior, percebemos que o papel da polícia, em teoria, está relacionado com a manutenção da lei e da ordem e, portanto, com a salvaguarda dos interesses coletivos de uma sociedade. No entanto, existe a realidade social que não está diretamente ligada a essa formulação ideal. Egon Bittner (2003) aponta para essa questão como afetando a legitimidade da ação da polícia mesmo em países com maior legitimidade da ordem democrática e maior reconhecimento da importância do Estado na mediação da relação entre os homens. É precisamente a partir dessa relação real dos membros da corporação policial com a sociedade em que eles vivem que é estabelecida a imagem da polícia, a legitimidade da sua atuação e a sua maior ou menor credibilidade.

Segundo ele, a atividade policial é, desde a origem, uma atividade "manchada". Os guardas medievais eram recrutados dentre os destituídos. Sofriam com várias representações satíricas e eram percebidos como egressos do mesmo mundo das trevas que supostamente deveriam conter. Durante o período da monarquia absolutista, os policiais representavam os aspectos mais sombrios da tirania e da repressão política, que claramente se beneficiava dos seus serviços. Por essa razão, a atividade policial sempre foi percebida com ambiguidade e ambivalência, um grupo a ser ao mesmo tempo admirado e temido.

Como os policiais, pela natureza da atividade, são a presença que deveria manter as fronteiras da ordem e da justiça, são eles os responsáveis por deter as forças das trevas e do caos, protegendo o resto dos cidadãos de uma sociedade do contato direto e do confronto com o temível, assustador, perverso e perigoso. E o fazem por poderes e competências que o restante dos cidadãos não tem. Se pensarmos antropologicamente com Mary Douglas,[1] entendemos mais um aspecto simbolicamente "perigoso" dessa posição na sociedade. Nesse trabalho, Douglas nota que as categorias liminares são as que mais suscitam a ideia de perigo na mente humana. É no fim da noite e começo da manhã que o mundo das trevas e o mundo da luz entram em contato e em boa parte das lendas e das histórias de terror, e é nesse momento que os fatos mais assustadores aparecem. Pureza é uma questão de lugar: sangue dentro do corpo é limpo, no chão é sujo. Terra no jardim é limpo, na sala de jantar é sujo. O mundo do mal e das trevas contido em si é uma realidade espiritual dada. Imiscuído na vida social é uma ameaça terrível. Do mesmo modo, o mundo da civilização organizada, do cidadão empregado, das crianças na escola, das trajetórias de vida produtivas é o mundo mais puro, onde os princípios que regem a vida social são mais respeitados e a segurança e a tranquilidade marcam o cotidiano. O mundo do crime, da violência e da desordem, da falta de confiança e previsibilidade, é o mundo do caos que ameaça a pureza e o desenvolvimento ordenado do mundão "cidadão". E o policial transita entre essas duas esferas. Esse transitar entre essas duas esferas, por si só, já produz na mente a imaginação de situações liminares, onde os princípios de um lado e do outro se confundem. No Rio de Janeiro, onde salários aviltantemente baixos para a relevância social da profissão é um fato histórico, onde os policiais, para complementar a renda da família, muitas vezes precisam recorrer a outras atividades, como segurança privada, as manchas simbólicas são ainda mais profundas. Somado a isso temos as visões ideologicamente marcadas sobre o Estado e seu papel, que cria tensões ideológicas para pensar a questão da política que escapam das possibilidades de conciliação, marcadas que são por posições irreconciliáveis.

O sentimento de contato com o trabalho do policial é sempre complexo: a certeza da nossa inocência nem sempre é fonte de tranquilidade em caso de abordagem. A presença da polícia para manter a ordem é fonte de pânico, caso o uso da força e da violência seja demandado. E embora exista a expectativa de que sua presença seja fonte de proteção, ela é ao mesmo tempo fonte de risco. Medo

[1] Doulgas, Mary. *Pureza e Perigo*. Lisboa, Edições 70, sem data; e Douglas, M. & Wildanvsky, A. *Risco e cultura*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

e admiração, afirma Bittner, somam-se ao desprezo pelo medo de que os policiais possam não levar uma vida à altura da sua missão, não estando efetivamente blindados do mal que buscam combater. Soma-se a isso a percepção de que os policiais são, historicamente, recrutados das classes menos educadas da sociedade e mais propensos ao abuso de poder e autoridade no exercício da sua função pela falta de sofisticação intelectual e emocional. Ideias como sensibilidade e arte parecem opostas à atividade do policial, como se na prática não fosse possível para um indivíduo ser educado, sensível às necessidades e direitos do outro e ao mesmo tempo um policial. Esse conjunto de dicotomias que formam a percepção da posição do policial não deixa de ter consequências para o executante dessa atividade. Mas a nossa incapacidade de enxergar essa variável e lidar com ela de forma efetiva impede o maior desenvolvimento da instituição e dos indivíduos dentro dela.

4. Sobre o estado ou o "ordenamento político" brasileiro

Norberto Bobbio (1999) faz uma análise histórica do termo Estado e busca compreendê-lo em relação a determinado tipo de ordenamento político do homem em sociedade.[2] O Estado, como instituição, nasce com certas características que faz a questão da desigualdade aparecer em muitas sociedades. O que o Estado e a política têm em comum é a referência ao fenômeno do poder. Como instituição, o Estado toma forma de acordo com a evolução do ordenamento político de uma sociedade e, portanto, não pode ser pensado como uma instituição de caráter genérico.

Em países como a Inglaterra, o Estado como instituição surge das lutas pela unificação do poder em todo o território, para debelar as lutas históricas entre os senhores feudais que submetiam a população ao constante esforço de guerra e depois por limitar o poder das monarquias absolutistas que se tornaram demasiadamente poderosas. E se estabelece como instituição capaz de mediar as demandas por poder dos comuns com as dos lordes, em uma sociedade com uma cultura na qual os comuns acreditavam-se iguais aos lordes e demandavam poder e autonomia. A relação dos indivíduos com a instituição é de coconstrução e de corresponsabilidade. O Estado não é uma entidade à

[2] Bobbio, Norberto. *Estado Governo Sociedade – para uma teoria geral da política*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999, p. 76.

parte, é um arranjo social construído e aprimorado pelo esforço de obter o ordenamento social desejado e possível.

No Brasil o Estado emerge em um cenário de muito maior desigualdade. A luta pelo poder era travada dentro da pequena elite colonial, estando a massa da população (formada por pobres e escravos) ocupada na luta pela sobrevivência. Servindo esporadicamente como massa de manobra das elites locais, a população sempre preferiu manter-se à margem dos processos políticos. Não só pela ausência de mecanismos formais de participação (pelo risco que poderiam representar à elite dominante), mas também pela ausência de uma cultura cívica e de associativismo. Com a apropriação do Estado emergente pelas oligarquias do açúcar e do café, submissas ao poder imperial de Portugal, que detinha, nos primórdios do Brasil colônia, exércitos capazes de fazer frente aos pequenos movimentos emancipacionistas da colônia, o núcleo do poder é longínquo demais para ser capturado pela imaginação da população da colônia. Esse poder impossível de ser capturado pela imaginação e, menos ainda, compreendido, representou sempre um risco difícil de mensurar. Sempre foi mais prudente acomodar-se nas localidades e jogar com as forças conhecidas e mais previsíveis. O Estado, assim capturado, foi sempre posto a serviço das oligarquias e todo o seu desenvolvimento institucional dialogou com as possibilidades de captura. Os esforços de modernização foram viabilizados na medida em que havia condições objetivas de aprová-los nos meandros dos espaços loteados pelas elites tradicionais. Os mecanismos informais de captura e sequestro do Estado e de negociação estabeleceram-se como parte dos mecanismos institucionais do Estado brasileiro em tal dimensão que acabaram por roubar-lhe a legitimidade como produto coletivo e a serviço do coletivo.

Os esforços de modernização foram sempre amplos e vagos o suficiente para não interferir nos poderes locais de maneira incisiva e nem criar mecanismos de governança e transparência que usurpasse a discricionariedade possível aos políticos em nível local. Deste modo, a distância em relação ao poder que era percebido na sociedade colonial mantém-se presente e a baixa confiança em relação àqueles que exercem o poder em nome do Estado ou da sociedade é resguardada como mecanismo de proteção da população.

Essa baixa confiança em relação ao Estado de modo geral naturalmente se expande em relação à polícia. Somam-se os preconceitos sobre a origem social dos policiais e a relação entre violência e poder do Estado, tais como Bittner descreve anteriormente em relação aos Estados Unidos, à desconfiança em relação ao Estado e às instituições a ele ligadas no Brasil. O policial é colocado nesse local suspeito, cravado de ambiguidades e desconfianças históricas, onde ele é

percebido, às vezes, como salvação necessária (quando a sua presença inibe a violência contra o cidadão) e outras vezes como um mal a ser tolerado. É nesse extremo que o carioca acaba por sentir-se incapaz de decidir se o bandido é pior do que a polícia ou se a polícia é pior do que o bandido. E é nessa situação que o policial que está efetivamente mobilizado a cumprir a sua função sente-se isolado e carente de alianças e aliados.

Soma-se a isso a experiência real e concreta com a corrupção policial em larga escala. Desde o guarda de trânsito que cobra propina, da Polícia Rodoviária Federal que remete as mesmas práticas, aos abusos de extorsão e, hoje, às milícias de policiais que, a exemplo da máfia italiana, vendem proteção na ausência do Estado e de instituições que possam mediar a relação entre os homens de forma democrática e ancorada nas leis.

É nesse contexto que os policiais das forças especiais encontram seu espaço de existência: entre a nobreza da missão, entendida como a libertação dos oprimidos, e a realidade de membro da instituição policial no Estado do Rio de Janeiro. É constante a busca, por parte dos policiais de operações especiais da CORE e do BOPE e mesmo por outros grupos menores, nas polícias civil e militar do Estado do Rio de Janeiro, em resgatar a nobreza da missão do policial.

No entanto, se o Estado não é, no imaginário social, percebido como produto da evolução de uma instituição que media a relação entre os homens e seu esforço de fundar as relações em princípios gerais, a relação com ele não é a de cidadania. Cidadania é corresponsabilidade. A própria ideia de que o Estado deve dar cidadania aos indivíduos, tão obviamente expressa no ideário de participação contemporânea no Rio de Janeiro, é uma inversão dessa lógica. Nas democracias estabelecidas o Estado é uma instituição a serviço do cidadão. O poder pertence ao cidadão e há o esforço permanente de garantir que esse poder não seja usurpado. Quando, na fala dos nossos políticos, aparece a ideia de que o Estado deve dar cidadania aos indivíduos, vemos uma inversão similar à ideia de que os funcionários de um condomínio (arranjo social a serviço dos proprietários de imóveis que compartilham de serviços comuns) dariam aos moradores a titularidade de suas propriedades. O Estado só poderia conferir cidadania se o poder fosse dele para distribuir. Essa aparente "confusão conceitual" não é apenas conceitual ou linguística. Ela reflete de fato a forma como percebemos a evolução da instituição "Estado" no Brasil, teoricamente democrático mas de fato apropriado por elites econômicas e, mais recentemente, elites políticas, na medida em que os mecanismos privados de apropriação da coisa pública pelos políticos eleitos se consolida nas brechas do nosso arcabouço institucional.

5. O Bandido e a polícia no imaginário do carioca

O Rio de Janeiro, tantos anos capital da República, pôde ver de perto a vida da Corte: seus jogos, suas manipulações, a sua opulência e a desigualdade abissal entre seus membros e os outros brasileiros. Política e poder, argumento e força, carisma e demandas por lealdades pessoais misturavam-se no cotidiano da cidade de forma única no Brasil. A desigualdade que poderia ser rompida por relações sociais e favores capazes de favorecer uns, em detrimento de outros, criava as bases para a ascensão social desprovida de valores éticos que lhe desse suporte.

Uma sociedade em que o mérito individual, a justiça e a equidade no tratamento muito raramente eram parte do jogo. Nesse contexto, o *malandro* era quase o herói: incorporava ao mesmo tempo a capacidade de resistência e de sobrevivência sem ceder às pressões do sistema. O "não trabalho" passa a ser incorporado como valor, pois representava a não submissão a uma elite exploradora e egoísta, justifica a navalha quase como legítima defesa, criando, na cultura do carioca, a ideia atraente de *malandro* como aquele que se dá bem às margens do sistema, manipulando suas brechas, escapando da opressão por sua habilidade de viver de pequenos golpes, cujo culpado era o "mané" ou o "otário", que, por algum tipo de burrice e subordinação injustificável, merecia "a volta" que levava. Aquilo que, em sociedades mais igualitárias, seria percebido, no mínimo, como comportamento oportunista a ser firmemente combatido, virou aqui um tipo de esperteza a ser celebrado. Um amigo carioca, caricaturando o contexto carioca, disse: "É muito malandro pra pouco otário."

A punição histórica à falta do emprego formal, à vadiagem, ao usufruto dos espaços públicos pela população mais pobre sem documentos ou razão para perambular pelas ruas, à vitimização da pobreza aumenta o sentimento de injustiça e a propensão do carioca a relativizar aquilo que, em outros lugares, seria percebido como crime. O fato de a polícia ser o agente de opressão aumentou a antipatia contra os policiais e a atividade policial, que também eram vistos como agentes de leis injustas e aplicáveis apenas àqueles sem a proteção dos relacionamentos com o poder próprios da elite. A polícia, que podia abordar um pobre para pedir documentos sem nenhuma razão aparente, por desconfiança e com abordagem agressiva, passou a ser percebida como tão criminosa como a elite que buscava resguardar para si o direito de usufruto daquilo que era coletivo por direito.

A relativização dos crimes no Brasil aumenta com o advento da ditadura militar e o crescimento da consciência social e da psicologia aplicada aos fenômenos sociológicos. A trajetória social do indivíduo, as privações na infância

decorrentes das dificuldades econômicas dos pais e o cenário político opressor eram razões suficientes para a revolta dos pobres e, portanto, para a ação criminosa. A tolerância com o crime aumenta na mesma medida em que aumenta a percepção da injustiça e do mal da concentração da força na mão do Estado. A tortura aos presos políticos, as perseguições a artistas e intelectuais e a injustiça e ausência de equidade no tratamento com os pobres acabam por colocar a todos, inclusive os criminosos, no mesmo balaio de vítimas do sistema. A questão do crime cada vez mais aparece nas rodas de conversas politizadas como questão social e combatê-lo só seria justificável quando as desigualdades sociais tivessem sido extirpadas. A ideia, de origem marxista, do homem como produto de um sistema aumentava o portfólio de justificativas para a defesa dos criminosos.

Na mesma medida, como o Estado é o representante máximo do sistema, as ações do Estado no combate ao crime apareciam sempre como passíveis de questionamento ético. Vinte e cinco anos de vivência democrática é pouco para apagar memórias tão profundas do imaginário coletivo. Contraditoriamente, quando Leonel Brizola, então governador do Estado do Rio de Janeiro, decreta a proibição da entrada da polícia nas favelas, sob o pretexto de proteger as comunidades mais pobres, a sensação geral na cidade parecia ser de certo alívio. Não era possível, naquele momento, imaginar as consequências desastrosas do crescimento do crime organizado e do crescimento absurdo da vulnerabilidade das comunidades mais pobres em face da violência e do tráfico e nem as consequências de sua exclusão em relação aos direitos fundamentais a serem garantidos pelo Estado e a relação entre o crime e a dificuldade de desenvolvimento econômico nessas comunidades. Em pouco tempo de esforços (ainda que imperfeitos e com oportunidades para inúmeros aprimoramentos) de pacificação podemos observar a integração dessas regiões geográficas ao restante da cidade, com a entrada de bancos e grandes redes de lojas na região e a possibilidade do desenvolvimento do empreendedorismo local, com a emergência de restaurantes e pousadas nessas regiões. O Rio, historicamente partido, parece começar a encontrar espaços de integração.

Essa dupla exposição à violência: em parte pelo crime organizado e o desorganizado, por um lado, e pelos representantes do poder do Estado, por outro, acabou por criar a posição do cidadão encurralado entre dois mundos cuja diferença objetiva, do ponto de vista dos pobres, era impossível de pontuar. Frases do tipo "eu odeio polícia" saindo da boca de trabalhadores pobres das comunidades não são raras. Há, por trás desse ódio, o sentimento da dupla traição: a traição de qualquer possibilidade de parceria ou vínculo ético, pelo uso indiscriminado da força bruta, e absoluta falta de respeito ou reconhecimento de

direitos desse cidadão, excluído pela pobreza e pelo tipo de inserção econômica, e pelo fato de a polícia, quando corrupta, ser pensada como pior do que o bandido: pela promessa traída de proteção e defesa.

Embora aparentemente relacionado apenas com as comunidades pobres, a sobrevivência do ideal positivista, impresso na Bandeira Nacional como "Ordem e Progresso", e a outorga do direito de impor a ordem a uma sociedade desonesta e desordeira permanece até hoje como marca na ação do Estado brasileiro. A inversão do princípio democrático do poder pertencendo ao cidadão é presente ainda hoje na maneira como as instituições públicas e os seus membros estabelecem relação com o cidadão.

6. Dois pesos e duas medidas: nossa imaginação ainda presa a isso

Em nossas entrevistas junto aos policiais, muitas histórias nos ajudaram a reconstituir o desafio da sociedade brasileira e carioca com a criação de uma instituição pública de combate ao crime com o apoio e a governança de sociedades com democracias mais maduras.

Chamou-nos a atenção a quantidade de vezes em que os policiais buscam afirmar sua intenção em realizar um bom trabalho, descrevendo-se como pais de família e cidadãos de bem. Era quase como se tivessem precisando nos convencer de algo que duvidávamos de maneira ostensiva. Não era o caso. Essa não era a nossa percepção sobre eles. O que essas falas revelam sobre a percepção que eles têm da sua própria imagem?

Durante as entrevistas, um dos policiais, considerado um herói pelos pares, se emociona pela dureza da realidade que precisa narrar. Aliás, relatos emocionados dessa ordem foram frequentes.

A equipe tinha sido convocada para entrar na Vila Cruzeiro, uma favela conflagrada, às 4 horas da manhã. Os traficantes lutavam pelo controle do tráfico no topo do morro e uma ação policial firme era necessária. Ao chegar com o carro blindado, normalmente utilizado para essas operações (e que recebeu o apelido de "Caveirão"), o policial avista uma criança de aproximadamente 2 ou 3 anos de idade amarrada aos trilhos de trem que os bandidos fincam no chão de cimento para impedir a subida da polícia. Era uma criança pequena usada como escudo humano pelos traficantes. A mãe parecia não estar à vista. O policial relata que naquela época tinha um filho da mesma idade. Chocado com a violência da cena, se arrisca: sai do blindado com um colete à prova de

balas na mão, corre e envolve a criança. Consegue soltá-la e tirá-la em segurança da linha de tiro. Perguntamos: isso não colocou a criança em risco? Não seria melhor ter voltado, para que os traficantes soltassem a criança depois da polícia sair de cena? Ele nos afirma: era mais provável eles deixarem o bebê desidratando ao sol. Vocês acham que algum deles estava preocupado com a criança? A mãe provavelmente era uma viciada em drogas com dívidas, ou amante de um traficante de outra facção.

Com a criança a salvo, o policial, como ele mesmo afirma, subiu "cego". A revolta por tanta covardia criou tamanha reação emocional que eles não saíram do morro até que a luta terminasse. Quando falam da sua missão e da consciência da importância da libertação dos cativos, é isso que têm em mente. Falam continuamente da importância da libertação dos cativos como uma missão de natureza quase espiritual. Mas mais tarde, de cabeça mais fria, pondera: subimos com isso na cabeça. Subimos com ódio. Não podemos. Não temos esse direito. Somos pais de família. Somos policiais, não somos bandidos. Não somos como eles.

Mas fatos dessa natureza não são uma exceção para esses policiais. São a rotina. Outro comentou: "Ninguém nos recebe com flores. Covardias dessa ordem ou maiores são parte do cotidiano dessas equipes. É só bala." E essa adrenalina vicia: os homens querem ação. Querem acabar com esse mal.

Olhando para o ser humano nesse contexto, pensemos agora nesse policial – fruto dessa mesma sociedade: o Estado não é confiável, os políticos não são confiáveis, a elite não é confiável. Os políticos estão no conforto das suas festas. A elite no conforto das suas casas. Muitos consumindo as drogas que sustentam o tráfico nos morros cariocas. E eles, em meio ao crime, colocando a vida em risco. O cidadão pobre, abandonado à própria sorte, tem relações pessoais e de troca de favores com o bandido. O bandido, muitas vezes, é primo, irmão ou amigo dos vizinhos não bandidos, com quem interagem e cooperam. Entre o bandido e a polícia, muitas vezes preferem o bandido. Não veem a ação do policial e do bandido como diferentes em sua natureza. O bandido da outra facção poderia ter punido os criminosos que decidiram prender a criança ao trilho de trem, da mesma forma como a polícia o fez?

Nesse contexto, quais são as alternativas para o policial combatente? Esse é apenas um dos inúmeros dilemas éticos e organizacionais que não estão resolvidos em termos institucionais. Qual é a sua identidade? Pelo quê podem clamar por reconhecimento? A quem representam?

As teorias que falam sobre o comportamento organizacional apontam cada vez mais para a importância de promover contextos capacitantes para a ação.

Não é possível pensar a excelência a não ser integrando os esforços pelo desenvolvimento desses contextos e mecanismos de cooperação adequados de forma a dar suporte aos indivíduos para que atuem da melhor forma. Identidade, cultura organizacional e liderança são elementos centrais para a construção desses vínculos de cooperação.

Mas numa sociedade como a nossa, esses indivíduos estão sozinhos: a sociedade por eles defendida exime-se de dar apoio claro e direto a essas pessoas que, mais do que por função formal, por dedicação pessoal, decidem chamar para si a responsabilidade de combater esse tipo de situação e resguardar espaços de justiça onde outros membros da sociedade não ousariam atuar. E é justamente aqui que entram nossos desafios maiores: como dar apoio a esses indivíduos, instituindo a meritocracia nas instituições policiais, e criando mecanismos para impedir que todos sejam vistos como "farinha do mesmo saco", igualmente propensos à corrupção e aos abusos de autoridade? É aqui que os desafios do amadurecimento democrático se colocam de maneira mais distante de nós. Para implantar de fato a meritocracia, é importante reconhecer que determinados indivíduos trazem maiores retornos para a sociedade, enquanto outros se corrompem e trazem com a sua corrupção pessoal a corrupção dos valores coletivos. Para acreditar que é justo discriminar por mérito, precisamos, antes, acreditar no valor da igualdade (não igualdade econômica, mas igualdade ontológica – como veremos adiante) e na liberdade. Não há democracia de fato sem a crença de que os homens são iguais e livres.

7. Igualdade e liberdade: nossos desafios

No momento glorioso em que as forças policiais do BOPE e da CORE, apoiadas pelas forças convencionais e militares, entraram no Complexo do Alemão, em que a sociedade carioca parecia celebrar que finalmente o Estado estava cumprindo a missão que até pouco tempo atrás parecia impossível, uma mãe aparece na televisão falando de um dos seus filhos que havia sido preso na operação. Ela disse: "*Tenho seis filhos. Cinco são pessoas de bem. São honestos, trabalhadores. Esse não. Desde cedo mostrou que gostava do que era ruim. Se meteu com o tráfico. Fazia maldades. Isso ia acabar acontecendo.*" Essa fala nos dá a dimensão do conceito de liberdade que está por trás da noção de justiça democrática: esse indivíduo, assim como os irmãos, tinha escolhas. Poderia ter escolhido outro caminho, mas escolheu ingressar numa organização criminosa. Toda vez que a vida lhe apresentava opções, como a própria mãe afirma, escolhia as maldades. Por quê? Essa é a pergunta que desde que o

homem se organizou para a vida em sociedade ronda as mentes. A resposta, até meados da era moderna, era dada pela religião. O homem nasce em liberdade, e esse é o maior dos dons divinos, mas a liberdade pode ser usada para o bem e para o mal. Ao longo da nossa história, mesmo nas histórias infantis, a metáfora do diabo falando em uma orelha e um anjo na outra representam essas escolhas. No caso dos irmãos, em igualdade de condições, uns decidiram travar uma batalha muitas vezes consigo mesmos, optar pelo trabalho, caminho mais árduo, à opção por entrar para o crime. O outro preferiu o caminho oposto. Historicamente, as sociedades fundaram o princípio da justiça no direito de proteger os primeiros contra o segundo. Aquele que escolhe, em liberdade, pelo caminho do mal, merece ser combatido em nome da defesa dos bons. A criança presa aos trilhos merece ser protegida do traficante que o quer prender aos trilhos. E a prevalência da justiça implica poder fazê-lo. Sua falta pela omissão em tomar essa ação representa uma escolha complacente e fatalista pela injustiça.

Mas a percepção de que o indivíduo que escolhe o caminho do mal merece a punição está baseada na noção de igualdade. Na lógica Cristã, que estabelece os fundamentos para a visão de mundo nas sociedades europeias, onde a democracia ressurge depois dos Gregos, os indivíduos são criados iguais, à imagem e semelhança de Deus, todos com uma missão nessa vida e com obrigações éticas e morais. O rico não é melhor do que o pobre e nem diferente. São todos feitos da mesma matéria humana. O espírito, a alma, esse lugar mais escondido no fundo da subjetividade humana, que estabeleceria a diferença. A diferença era compreendida como uma escolha que se fazia antes na alma e depois na adesão a certos valores.

No nosso caso, a percepção da possibilidade de a elite sequestrar o Estado como ferramenta para seu benefício próprio e da existência de uma massa de pobres que são herdeiros das injustiças do nosso passado colonial e imperial (e do fato de termos sido o último país a abolir oficialmente a escravatura e tê-lo feito jogando na miséria a massa de negros trazida para os latifúndios brasileiros) torna a percepção de igualdade, num primeiro momento, no mínimo injusta e, mais tarde, com a entrada do pensamento marxista e da psicologia e da psicanálise, impossível.

O crescimento das lógicas de pensamento derivadas do marxismo foi muito claro em um primeiro momento, com o desenvolvimento dos movimentos revolucionários de esquerda e depois com a maneira como esse pensamento deu substância à oposição política à ditadura. A elite mais intelectualizada aprendeu, com Marx e depois com os autores de esquerda subsequentes, a ideia de classe social e posição social como determinante da consciência dos

indivíduos, aderindo a certo determinismo econômico que justificava a visão do pobre como "pobre coitado", infantilizado e sem consciência da sua posição na sociedade, alienado em relação aos seus reais interesses e, portanto, necessitado da defesa de lideranças mais estudadas para combater as injustiças que o fragilizavam. Esse pobre, na realidade, vítima histórica da sociedade, estaria justificado caso se organizasse para virar o jogo. Ataques à propriedade, então, eram (e ainda o são) uma forma de fazer justiça com as próprias mãos, dado que mais criminoso é aquele que tem acesso garantido ao capital e não aquele que se rebela contra essa injustiça. Daí para a crença de que a associação com drogas e com o tráfico pode ser justificada pela mesma razão foi um pulo. Somado a isso, a criminalização das drogas e a maneira como o governo militar e a polícia agiram sobre os usuários, numa época marcada pelo "é proibido proibir" dos movimentos estudantis da década de 1960 e o movimento hippie e de Woodstock, associaram o combate às drogas ao combate às liberdades civis e políticas, criando então um vínculo simbólico difícil de ser combatido e até hoje presente na nossa e em outras sociedades.

A parte da elite carioca, moderna e descolada, viu, nesse período (entre a década de 1960 e 1980), uma relação entre a liberdade de usar drogas e a liberdade política e sexual, e no tráfico de drogas emergente um aliado contra a repressão. Desse modo, desde então, financiou o crescimento do trafico como negócio.

Se a elite, moderna e educada, caiu na arapuca da busca do prazer e da liberdade nas drogas, não havia, logicamente, como não relativizar a relação dos pobres com o seu comércio. Se essa elite, adepta da psicanálise, justificava teoricamente as suas "fraquezas" e via o mundo complexo dos desejos e repressões da subjetividade, não havia como não projetar as mesmas questões sobre a favela. Somando as visões positivas sobre o malandro, já citadas, ao traficante, parceiro contra a repressão, uma aliança perversa se estabeleceu na cidade da qual os pobres trabalhadores foram as maiores vítimas.

Enquanto isso, no mundo acadêmico, as ciências humanas e sociais investigavam cada vez mais a pobreza e a desigualdade à luz dessas mesmas teorias, somadas aos trabalhos de psicologia social, história, antropologia e sociologia, criando um emaranhado conceitual no qual o pobre é continuamente desempoderado como sujeito: produto do meio, da cultura, dos traumas de infância, da violência, dentre outros. Com o objetivo nobre de criar reflexões que pudessem ajudar no combate à pobreza, acabamos criando tamanha complexidade conceitual que produzimos a impossibilidade prática da ação. Se o traficante é vítima das circunstâncias, pobre produto de uma sociedade

marcada pela injustiça, cobrar dele a responsabilidade por suas escolhas passa a ser uma covardia ímpar. O crime não é produto das escolhas dos indivíduos, mas culpa e responsabilidade da sociedade.

Há aqui a produção de um círculo vicioso do qual não conseguimos sair: se a sociedade é a culpada, então é ela que precisa combater as causas para esses problemas. Mas, antes de punir os criminosos, é necessário resolver o problema da injustiça social. Como a criminalidade tem inúmeros impactos negativos na economia e na sociedade, e vitimiza as próprias comunidades pobres, dificultando a ação do Estado, não há ponto de partida aceitável. A inércia está baseada no seguinte dilema: os indivíduos são fracos, desempoderados, incapazes de escolhas maduras, portanto não podem ser punidos por suas fraquezas. O Estado, portanto, precisa agir. Mas o Estado é formado por esses mesmos indivíduos, mas que na posição de poder deveriam ter vontade política para resolver os problemas. Caso se fale em reduzir o poder do Estado (o que, na realidade, significa reduzir o poder desses indivíduos para apoderar-se da coisa pública) há a crítica a uma pretensa intenção neoliberal. Se falamos em aumentar o poder do Estado, caímos no aumento dos espaços de apropriação privada da coisa pública, do aparelhamento e do desperdício de recursos em ações pouco efetivas ou de difícil gestão.

Presos ao falso dilema *Estado Forte versus Estado Fraco*, não parecemos capazes de evoluir para a discussão do Estado necessário, eficaz e democrático. Nem forte, nem fraco: eficiente. Mas eficiente não por ser forte ao ponto de permitir a discricionariedade dos seus membros, e nem por ser fraco porque não se reconhece a sua necessidade. Nem autoritário nem omisso. Mas não conseguimos fazê-lo por causa dos paradigmas de pensamento mencionados anteriormente, que nos impedem de reconhecer e produzir, na instituição policial, a possibilidade de o indivíduo honesto e capaz arriscar a própria vida para garantir que a justiça e a liberdade estejam de fato presentes nas comunidades mais pobres, e apoiá-lo, no mesmo movimento em que criaríamos mecanismos de governança e transparência capazes de reconhecer e punir o policial desonesto, omisso ou corrupto.

O excesso de conceitos e teorias abstratos nos impede de olharmos para a realidade concreta da ação nas instituições e desenvolver mecanismos capazes de aumentar-lhes a capacidade de ação. Presos em dilemas insolúveis, somos, como sociedade, extremamente indolentes para analisar, de maneira disciplinada, a realidade concreta e desenvolver mecanismos de aprimoramento contínuo capazes de reduzir os problemas persistentes e construir avanços consolidáveis.

Ainda autoritários, pensamos pela lógica do salvador da pátria, aquele que, em posição de poder, poderá remover os vícios passados e criar adesão com princípios democráticos por virtude sua, do poderoso. A cada eleição destroem-se os movimentos de aprimoramento e os saberes constituídos nos anos anteriores, reinventando-se a roda a cada novo ciclo político, processo que mantemos em curso pelo desprezo aos saberes da base da organização e à participação clara, efetiva e transparente das partes interessadas no aprimoramento da organização. Como Nação do futuro, sonhamos que esses problemas serão resolvidos. Como fracos e fatalistas (não há nada que os "indivíduos" possam fazer e o "sistema" é corrupto) não nos mobilizamos para resolver problemas sistêmicos que escapam de soluções simplistas. A mobilização para a solução de problemas complexos em Estados democráticos pressupõe acreditar que é possível mudar a realidade por meio de coalizões ancoradas em princípios e valores. Partidos políticos deveriam cumprir essa função. Mas, na luta por votos genéricos, competem de forma similar, usando a troca de favores e as promessas paternalistas como moeda.

Há que se analisar a retroalimentação do sistema autoritário. Se o cidadão não é livre nem igual, mas uma massa de pobres coitados, fracos e dependentes do Estado, não faz sentido ouvir-lhes, nem aos funcionários públicos: professores, policiais, médicos e outros, essa "mão de obra pouco comprometida com os objetivos do Estado" (a nossa visão histórica do funcionalismo público como acomodado, desmotivado, pouco produtivo e também frágil quanto a sua verdadeira estatura humana), o aprimoramento do sistema só poderá vir daqueles que têm os mecanismos estatais nas mãos. A solução não pode vir "da massa de pobres coitados a serem protegidos, motivados e capacitados". Mas é precisamente da exclusão da grande massa de seres humanos dos processos de aprimoramento do Estado que vem a dificuldade de aprimorá-lo.

Pensado autoritariamente de cima para baixo, encontram-se inúmeras ineficiências que não podem ser corrigidas, até porque os saberes necessários para fazê-lo são desperdiçados em modelos de gestão focados no controle e na monitoração de tarefas fracionadas, sem relação clara com os objetivos do Estado. Como a elite é também percebida como interesseira e descompromissada (elite também como categoria genérica, sem separar os cidadãos comprometidos com a coisa pública dos oportunistas) com os resultados de um Estado mais efetivo, o Estado brasileiro constitui-se, como instituição, com inúmeros mecanismos informais de isolamento, por um lado, e espaços e lacunas abertas à apropriação ilegítima, por outro.

Sobre esse Estado isolado incidem demandas desordenadas, dos mais variados segmentos sociais, todos demandando direitos sem obrigações

correspondentes claramente estabelecidas. O atendimento a essas necessidades acaba se dando como resposta ao poder relativo de cada um dos grupos em pressionar os seus representantes, por processos pouco claros e nunca transparentes, impedindo que análises estratégicas sejam a bússola em relação à qual os processos decisórios possam ser ordenados. Não há um senso claro da importância de estabelecer uma hierarquia de demandas a serem atendidas dentro de certo limite de recursos, planejados em relação aos benefícios decorrentes. Aliás, a noção de limite de recursos públicos é a mais rejeitada pela população, que acredita que por pressão ou acusação política os resultados serão atingidos.

Como resultado do gigantesco e desordenado volume de demandas, algumas mais e outras menos legítimas, não há como atender. Atender pressuporia a capacidade de hierarquizar (que tipo de investimento é mais fundamental para a produção de resultados coletivos no tempo) e definir ordem e prioridade. Sem fazer isso, a maioria delas simplesmente não será atendida. Sem esse tipo de hierarquização, não fazem sentido as demandas por transparência: essa pressupõe a preexistência de um planejamento estratégico em relação ao qual se pode cobrar eficiência e efetividade e acompanhar a qualidade das decisões tomadas para a sua execução. Se as ações a serem executadas são selecionadas por critérios discricionários da autoridade, mesmo que não haja roubo, não há também honestidade: as escolhas não foram frutos de discussão e decisão da maioria e a decisão sobre quem é atendido e quem não é não passa nem por exaustivas análises sobre ganhos coletivos nem disputas mediadas pela ética. Quando há excesso de discricionariedade, mesmo com transparência sobre o uso dos recursos, não se consolida uma democracia forte e abrem-se inúmeros espaços para comportamentos oportunistas.

As funções mais vitais do Estado, no núcleo das quais está a de garantir a segurança, básica para o estabelecimento da justiça e defesa da vida, acabam emaranhadas e disputando recursos com outras demandas concorrentes e em meio a oposições de tal forma polarizadas que não é possível encontrar mediações amplamente aceitas. No Brasil, a atuação das forças especiais está no meio desse grande imbróglio: ao mesmo tempo que têm que defender o direito à vida, o direito de ir e vir e o direito à segurança, e a entrada do Estado nas comunidades pobres precisa ser feita sempre contra certos intelectuais e defensores dos direitos humanos, prontos a defender o bandido contra o Estado e a polícia. Essas posições (ou oposições) dificilmente negociáveis são encontradas também nas próprias comunidades pobres, que têm sentimentos ambíguos quanto à polícia e quanto aos bandidos.

Havia, no Rio de Janeiro, certa visão romântica da bandidagem como protetores dos pobres, apoiando-os na ausência do Estado. Embora talvez esse pudesse ter sido o caso no passado, observa-se hoje as severas restrições que a presença dos bandidos causa aos direitos mais fundamentais dos pobres, talvez em decorrência da erosão de qualquer vínculo que os bandidos tivessem antes com as favelas. Isso ocorreu pela substituição das lideranças do tráfico de drogas por criminosos mais jovens, com baixa expectativa de vida, que assumiram posições mais radicais e violentas. O aumento da violência e dos abusos por parte dos bandidos talvez tenha sido a causa desse afastamento, mas o fato é que hoje as famílias veem os bandidos como ameaça direta, pela forma como assediam os jovens ao tráfico, à prostituição e ao roubo e na maneira como promovem o vício. O aumento do número de jovens, como se diz nas favelas, "perdidos para o crack" (o que representa aumento de violência doméstica, violência contra crianças e mortes de jovens na adolescência) faz com que a demanda por soluções de erradicação do tráfico sejam cada vez mais claras. O pobre começa a ver certo tipo de polícia como aliada. O desejo de viver em uma comunidade pacificada aumenta, o que fez com que o BOPE e a CORE conseguissem criar uma reputação positiva na cidade nos últimos anos. O que isso significa?

O que significa um fato que observamos? No dia da tomada do Complexo do Alemão, ouvimos, na Praia de Ipanema, o Hino Nacional vindo de algum apartamento em alto volume. Quando acabou, pessoas aplaudiram.

Se, por um lado, a polícia representa o lado negro de uma democracia recente, com marcas históricas profundas, por outro lado simboliza a possibilidade de um Estado efetivo, capaz de agir contra os males que afligem ricos e pobres, a esses segundos de maneira mais cruel. É fonte de opressão e medo, mas também da consolidação de um Estado democrático e de direito com mecanismos de atuação que funcionam.

O policial, representante do Estado, que está face a face com essa realidade, e imerso nesse conjunto de representações sociais e políticas emaranhadas sente-se (e de fato está) sozinho realmente no enfrentamento dos problemas com os quais se depara. A busca por sentido metafísico é a grande força motivadora para a sua ação, pois na realidade esse isolamento coloca, de muitas maneiras, sobre ele, o papel do salvador: o herói, que contra tudo e contra todos luta com forças maiores que a sua para fazer a sua parte onde o mal ataca de maneira mais direta e destrutiva. É no colega do lado, naquele que, ombro a ombro, enfrenta a mesma realidade, que este policial deposita toda a sua confiança. É nele que ele pode se apoiar caso seja ferido. É no vínculo de lealdade e heroísmo que ele

encontra forças para avançar. Sem perceber, ele mesmo, vítima da desigualdade, constrói em torno de si espaços de sentido e significado para a sua ação e para a própria vida.

Na parte da pesquisa que realizamos nos Estados Unidos observamos um fato que nos chamou a atenção. Durante um intervalo da pesquisa fomos convidados para almoçar com os policiais. Um casal passou pelo nosso grupo, e o senhor falou a um dos policias: "*Thank you for protecting us*" ("obrigado por nos proteger"). Dito assim, espontaneamente, por um transeunte, nos intrigou. O que significa essa expressão e o que ela diz sobre a percepção do papel desses indivíduos nessa sociedade? Buscamos entender. Nas curtas entrevistas que realizamos, tivemos a percepção de que em uma sociedade de pessoas livres e iguais, uns podem escolher ser médicos, professores, artistas ou escritores. Enquanto outros indivíduos escolheram a atividade policial, em tantos aspectos ingrata, e desse modo ajudam a preservar a paz necessária para que a vida transcorra de acordo com as regras que são expressão dos valores da maioria. O que isso implica em termos de contexto de atuação para o policial? Se esse indivíduo tem essa forma de reconhecimento, a qualidade do vínculo entre o policial e a sociedade é de outra ordem. Se há o reconhecimento do valor da sua escolha, é lógico e natural concluir que o Estado precisa colocar a serviço desse indivíduo os meios necessários para exercer a sua atividade, por um lado, e os melhores equipamentos de proteção e treinamento, por outro. É fácil compreender que indivíduos, em contato constante com o crime, são continuamente tentados por subornos, para o abuso de autoridade e/ou para a covardia (tanto em relação ao bandido capturado, que pode ter colocado a sua vida em risco, quanto em relação à tentação de escapar do combate). Compreendendo isso como características inerentes da atividade policial, torna-se bem mais fácil orientar a ação para evitar que a tentação se consolide em fato, por meio de suporte psicológico, culto ao herói, mística do espírito de corpo, reforços constantes ao treinamento e o papel do policial como representante do Estado. O reconhecimento é uma das formas de recompensar a sua adesão aos desafios do papel e da função. Isso dá foco aos esforços e aos investimentos: é necessário investir na formação contínua do policial, nos rituais que reforçam o espírito de corpo, no suporte psicológico para viver constantemente em situações limites e desenvolver mecanismos de punição adequados.

No Brasil, falamos muito sobre impunidade. Mas dificilmente olhamos para ela dentro desse contexto maior, em que pode fazer mais ou menos sentido premiar ou punir. Sistemas autoritários tendem a listar os comportamentos que são proibidos e manter registro apenas das faltas. Podemos ver isso em todos os

âmbitos: nas empresas (com grandes dificuldades de implantar a meritocracia para além de medidas financeiras de curto prazo) e até na forma como se avalia o risco ao crédito ao consumidor. O presidente de uma empresa que assina cheques muito altos diariamente pode ser listado como mal pagador no SPC ou Serasa por uma conta de luz não paga, de valor irrisório, de um imóvel que vendeu e simplesmente esqueceu-se de transferir a titularidade. Seres humanos erram, esquecem, cometem deslizes. Todos. Invariavelmente. Ao reconhecer esse fato, sistemas não autoritários criam formas de cadastro positivo, em relação ao qual é fácil reconhecer que dado comportamento pode ser pontual, esporádico e não o resultado de uma falha de caráter irreparável e digna de punição. Sistemas autoritários registram apenas os erros. As punições, nesse caso, podem ser desproporcionais ao erro. Tornam-se absurdas, injustas e, portanto, arriscadas. É o caso do empresário no exemplo da conta de luz: ele perde o direito de assinar todos os cheques da empresa e fica com o nome "sujo" até que dedique tempo à maratona de "limpar o nome". Os danos que isso pode representar são desproporcionais ao dano criado ou à intenção por trás da ação. Em sistemas de julgamento e avaliação tão duros, cria-se, portanto, a propensão a relativizar as faltas, pois essas não podem ser avaliadas fora do contexto em que ocorreram, para evitar a injustiça com a maioria das pessoas que são injustamente punidas. Isso gera um processo de relativização sem fim, que amplia enormemente as variáveis subjetivas dos processos de avaliação e dificulta a instalação de um sistema de consequências claro e com regras compartilhadas.

O policial é parte desse sistema, e é ele mesmo vítima da desigualdade. Em países menos desiguais, o policial é filho do vizinho, filho do irmão ou filho de algum outro igual. Nesse sentido, a sua vida precisa ser preservada com grande empenho da sociedade, pois é ele que coloca a sua vida em risco para que os outros tenham segurança: a qualidade dos equipamentos de proteção, dos uniformes, dos sistemas de comunicação e informação é pensada por essa ótica. É no mínimo óbvio que a sociedade precisa proteger de maneira muito cuidadosa e especial aqueles que aceitam esse risco como profissão e recompensá-los para que tenham uma vida tão digna quanto seus irmãos que escolheram outra profissão. Na nossa sociedade, ao contrário, como o policial é egresso de extratos mais pobres da população, tem como pagamento salários mais baixos e menos proteção institucional e material. A sociedade, ao mesmo tempo que cobra deles comportamentos exemplares, próprios das polícias de "primeiro mundo", fecha os olhos para os riscos a que estão expostos no exercício da sua profissão e no isolamento em que se encontram, até mesmo para criar, na própria polícia, contextos capacitantes para a excelência policial, algo do qual a sociedade como um todo é que seria

beneficiada. O desafio de explicar a efetividade operacional nos parecia grande. Como criar equipes de alto desempenho nesse cenário? Quais fatores contribuem para os resultados? Em parte, todo esse esforço de pesquisa buscou compreender essas perguntas.

CAPÍTULO 4

Investigando Equipes de Operações Especiais

1. Estratégia da pesquisa

Para compreendermos os aspectos informais da coordenação das equipes policiais de operações especiais que buscamos investigar dividimos o trabalho de pesquisa em duas etapas: a primeira buscou compreender os elementos que formavam a singularidade dessas instituições. Esta etapa foi realizada com o emprego combinado de dois métodos qualitativos de pesquisa: a historiografia oral, que nos ajudou a reconstituir a história das instituições pesquisadas, e uma curta etnografia[1] combinada com entrevistas em profundidade de caráter mais

[1] O que chamamos aqui de "curta etnografia" foi uma adaptação do método etnográfico próprio da antropologia para a realização de observação participante nas unidades de operações especiais. A etnografia, de modo geral, é mais indutiva e mais focada nas categorias emergentes da cultura do que a adaptação que realizamos aqui. Fomos para o campo com um objeto pré-selecionado em mente: queríamos observar as formas de interação das equipes, seu cotidiano de trabalho, a forma como os indivíduos se relacionam entre si, a qualidade do vínculo que estabelecem e que só poderiam ser observados nos rituais diários de treinamentos e reuniões e durante as rotinas de trabalho, para, a partir daí, buscar compreender as teias de significado que informam essa forma de trabalhar: O que difere da antropologia no sentido mais clássico é que a nossa problematização do dado do campo ficou restrita àquilo que podemos chamar de cultura organizacional, ou seja, as formas como o significado da tarefa, do trabalho, se relacionam com a produção do sentido da ação do indivíduo como membro da equipe, o sentido do sacrifício do policial no exercício da profissão, dos riscos que ele corre e por que razão o faz, por um lado, e as formas de coordenação e cooperação daí decorrentes. Nesse esforço, em termos de categorias antropológicas emergentes observamos questões importantes relativas ao entendimento da ordem social, do valor da vida e da morte em um contexto de batalha, do risco para a própria vida que esse tipo de trabalho engendra de forma inelutável, da masculinidade, como o valor da proteção dos fracos, o valor da força física como preparo para vencer, da potência, da resiliência, da capacidade de competir com sucesso e controlar variáveis como importante fonte de sentido da ação para os policiais; questões de ordem metafísica, como a luta contra o caos e as forças de desorganização social e a natureza do vínculo com o Estado como muito relevantes para compreender de forma mais profunda o universo simbólico desses grupos, mas não aprofundamos essa análise. Observamos também as formas de relação com a liderança

sociológico com o objetivo de compreender as formas de organização interna, os sentidos e significados atribuídos ao trabalho, as formas de trabalhar e a relação entre esses fatores e a cultura material, os processos de trabalho e o suporte institucional para a ação. O nosso objetivo era compreender como essas instituições se organizavam internamente e quais são os fatores que contribuem para criar as precondições para atuações efetivas.[2] Essa etapa, realizada apenas no Brasil, nos permitiu perceber a importância da relação entre confiança e liderança, confiança na equipe e motivação para o combate, dentre outras. Queríamos

informal (aquele que conquista esse lugar pela forma como atua e como se relaciona com a missão e com os pares) e com o comando formal nesses grupos, o papel do herói (como aquele que obtém resultados excepcionais dentro das regras) e do anti-herói (aquele que obtém resultados excepcionais colocando a própria vida em risco e com ela o conjunto da operação) como fatores importantes para a cooperação e para a produção da coordenação horizontal, mas não mergulhamos nas questões complexas do valor da disciplina pessoal e operacional que estão por trás delas. Reconhecemos que esses temas, por si, merecem outros trabalhos. O que nos chama a atenção em especial como fundamental para a maior compreensão do universo simbólico das tropas de operações especiais é a relação entre virtude, disciplina pessoal, disciplina operacional e autossacrifício.

[2] Com o método da historiografia oral buscamos compreender a evolução, no tempo, da organização em seu contexto, para compreender como foram construídos mecanismos de integração interna capazes de responder aos desafios externos. Os relatos individuais foram comparados com os seguintes objetivos: 1) Obter o maior volume de informações possíveis que nos permitissem compreender de forma ordenada a evolução daquele grupo, com um relato completando a narrativa de outro. Essas entrevistas foram conduzidas até que o volume de repetições apontasse para o esgotamento desse recurso; 2) Para garantir o melhor controle da veracidade e acuracidade das informações, compreendidas sempre como produtos das interpretações de cada indivíduo. Os relatos foram confrontados entre si e com fontes secundárias sempre que possível; e 3) Para compreender que categorias de análise que os membros da organização selecionavam como dominantes para explicar a história do grupo. Com as entrevistas e os grupos focais buscamos compreender o sentido e o significado do trabalho para os policiais, sua identidade na organização, a percepção da missão da organização e os fatores que contribuem para a formação do vínculo dos indivíduos entre si e desses com a instituição. Desde a primeira fase da pesquisa qualitativa, da análise histórica, a qualidade do vínculo dos indivíduos entre si, apoiados sobre a confiança mútua e do conjunto dos policiais na liderança aparecem como fatores explicativos para os resultados, na visão dos entrevistados. Isolamos então o fator confiança e buscamos explicações teóricas para averiguar a possibilidade de tratar confiança como variável explicativa. Em termos macro, na primeira fase da pesquisa realizamos incursões exploratórias, com abordagem indutiva, para compreender o conjunto de variáveis que compunham o quadro em questão. Como não tínhamos hipóteses prévias, procedemos da seguinte forma: 1) buscar compreender o fenômeno da formação e evolução institucional do BOPE por método historiográfico (VEYNE, 1970), para visualizar o conjunto de elementos que interagiram no tempo dando forma à instituição atual; e 2) analisar o discurso dos membros da instituição para que pudéssemos compreender o conjunto de representações por eles criadas para compreender a instituição e sua ação dentro dela. A análise de discurso foi realizada por meio de uma abordagem antropológica, em que buscávamos compreender a teia de significados que estrutura a percepção da realidade (GEERTZ, 1989; e WEBER, 2000). Reconhecendo, com Weber (2000, p.7), que os supostos motivos dos agentes sociais podem ocultar, do próprio agente, o nexo real da sua ação, buscamos o melhor controle da interpretação compreensiva do sentido, reconhecendo que essa só pode ser atingida com precisão relativa.

saber se esses fatores eram comuns às tropas de operações especiais, se eram um traço constitutivo, e se davam com a mesma força em outros locais.

Na segunda etapa, utilizando método quantitativo, buscamos confirmar os achados na fase qualitativa e validar as relações entre confiança, lealdade e liderança. Buscamos confirmar a afirmação comum nas entrevistas de que a predisposição a cooperar está relacionada com a confiança no colega e no líder, e que a percepção de confiança nos pares reduz a sensação de risco e motiva para a ação. Verificamos também a relação entre o estilo de liderança, atitudes e práticas do líder, e a confiança nesse líder, que por sua vez se relaciona com o comprometimento do liderado. Avaliamos ainda se a qualidade do vínculo nessa relação melhora ou não, conforme o liderado percebe positivamente o suporte organizacional (apoio material, informacional, psicológico e político).[3]

As entrevistas individuais em profundidade tiveram como objetivo compreender as especificidades, a missão, as formas de organização interna e a construção do vínculo entre os membros de cada uma das equipes operacionais. Selecionamos informantes pela relevância na hierarquia e na história dessas instituições. Seus relatos foram confrontados com os relatos dos demais membros da equipe. Entrevistamos muitos dos antigos comandantes.

Utilizamos uma perspectiva antropológica para estudar as formas de representação da realidade e uma análise derivada da historiografia oral para compreender o desenvolvimento dessas instituições em relação à evolução das demandas do contexto externo.[4] Concluímos que a abordagem evolucionária explica muito parcialmente a especificidade dessas instituições. As análises sobre as representações da realidade nos levaram a constatar o peso e o papel da liderança na construção da força do vínculo e das relações de confiança. Isso nos fez perceber a importância de aprofundar a análise desse fator como constitutivo da força do vínculo entre os membros entre si, entre esses e seus superiores e em suas equipes de trabalho, como fator de efetividade operacional.

---

[3] Eisenberger *et al.* (1986).

[4] A "antropologia da guerra", que busca entender as formas de violência coletiva ou desvendar os padrões culturais subjacentes aos conflitos, produziu poucos estudos sobre a cultura organizacional das organizações militares. A questão do vínculo entre os membros das equipes entre si foi objeto de estudo da psicologia, e a relação entre equipes e liderança é objeto de biografias, da história e da literatura. A relação entre esses vínculos e a efetividade das operações ainda demanda esforços interdisciplinares significativos. Sobre os objetos de estudo da antropologia da guerra ver: Rubinstein, Robert A. *Collective Violence and Common Security*, In Ingold, Tim (ed.) Companion Encyclopedia of Anthropolgy. London and New York, Routledge, 1994; Florêncio, Fernando e Christian Goffray e a Antropologia da Guerra: ainda a propósito de La Cause des Armes Au Mozambique, Etnográfica, Vol VI(2), 2002. Leiner, Piero. A Etnografia como extensão da guerra por outros meios: notas sobre a pesquisa com militares. Mana Vol.15(1), p.59-89, 2009.

Realizar uma pesquisa em uma unidade de operações especiais não é algo trivial. Essas equipes não recebem visitantes com frequência, e seus membros não se sentem à vontade em dar entrevistas. Aliás, um aspecto muito comum entre essas equipes é o silêncio. Os policiais combatentes raramente dão entrevistas e não se sentem à vontade ao fazê-lo. Nossa equipe passou um longo tempo de ambientação até que pudéssemos iniciar as entrevistas propriamente. Tivemos que conquistar a confiança dos policiais, até o ponto que eles pudessem se sentir à vontade para falar de suas experiências, seu dia a dia e seus dilemas na vida pessoal e em equipe. Mas entendemos que o silêncio e a discrição fazem parte do combatente de operações especiais. Os resultados da nossa pesquisa qualitativa apontaram para três elementos fundamentais de análise: o *contexto*, a *liderança* e a *estrutura organizacional*.

2. Organização e contexto

O universo das operações especiais que encontramos é mitológico, marcado por atos heroicos, lendas e segredos. É nas horas mais inesperadas que essas equipes entram em ação com mais frequência. Conviver com os seus membros é descobrir que esse universo mitológico gera grande sentido para a ação e predisposição ao sacrifício. Torna-se uma fonte de inspiração para uma missão metafísica que remonta às antigas tribos de guerreiros. Viver para quê? Vale a pena viver sem uma missão que dê sentido a nossa existência? O primeiro aspecto da gestão dessas equipes refere-se à ação orientada por uma missão. Essa missão geralmente representa uma ideologia metafísica, que busca imprimir sentido e significado para a ação.

O segundo aspecto identificado, que caracteriza a formação dessas equipes, é a combinação da autoridade central com a flexibilidade. Equipes de operações especiais são organizações militares ou paramilitares, que combinam elementos da burocracia militar tradicional com autonomia para a ação. Ou seja, coexiste um sistema rígido de autoridade e controle em equilíbrio com a liberdade da ação individual em função das exigências da situação. Isso é possível devido ao alto nível de especialização de seus membros e da igualdade que se estabelece entre esses, mesmo entre aqueles de diferente graduação hierárquica, pelas duras regras de ingresso na unidade. Comparadas às equipes convencionais, essas equipes reduzem os efeitos e as formalidades das hierarquiaso.[5]

[5] Pinheiro Neto, A. (2013)

Rígidos processos seletivos criam grupos pequenos de indivíduos com altos padrões de qualificações relacionadas com o preparo físico e psicológico. Como essas equipes estão encarregadas das situações mais críticas, uma característica importante é a exposição frequente a situações de maior complexidade e incerteza envolvendo risco de vida, como o resgate de reféns e ações contraterrorismo. Essa propriedade comum cria sentimentos de lealdade fraternal entre seus membros, principalmente entre colegas de operações. Todos estão dispostos a enfrentar este risco e encarregados da defesa da vida dos próprios membros da unidade. O lema dos mosqueteiros *um por todos e todos por um* se faz valer em suas últimas consequências. Observamos expressões de lealdade extrema, rara nas sociedades humanas. A confiança que surge entre os membros das equipes de operações especiais assume uma relevância muito maior do que em outras organizações. O risco natural que se absorve como resultado do investimento de confiança torna-se, nestes casos, risco extremo, frequentemente relacionado com dilemas de vida e morte. Nesses casos, a confiança vai estar baseada na percepção de lealdade e competência num parceiro de equipe e no líder imediato, sendo esta uma precondição fundamental para realizar operações de alto risco.

Referindo-se ao contexto, as equipes de operações especiais surgiram e se desenvolveram a partir das demandas específicas de cada situação. Quando analisamos o contexto institucional em que operam o BOPE e a CORE no estado do Rio de Janeiro, observamos as diferenças e semelhanças entre essas equipes. Em ambas, seus membros percebem-se como indivíduos agindo em meio a uma desordem institucional. Já no COT, pela sua atuação em nível nacional e uma percepção de maior suporte da instituição, essa percepção de desordem é reduzida, mas ainda existe.

A percepção de desordem institucional é caracterizada pela desorganização do aparato estatal. No BOPE e na CORE, o indivíduo percebe que luta contra uma grande massa social de injustiça, corrupção e sofrimento, em que o policial das equipes convencionais em geral é visto pela sociedade como um indivíduo menos capaz e complacente com a desordem do sistema, e o Estado é percebido frequentemente como cúmplice deste mal que aflige a sociedade. Neste sentido, na percepção dos policiais combatentes, o BOPE e a CORE representam um espaço físico e simbólico, onde essa desordem é reduzida. Para garantir a integridade desse espaço, alguns mecanismos de controle interno foram desenvolvidos. No BOPE, por exemplo, a preservação da integridade desse espaço foi garantida ao longo de sua história pela aplicação de regras rígidas de punição à corrupção, à falta da lealdade e, principalmente, à incontinência à missão. A expulsão do indivíduo do grupo é considera por todos uma das

formas extremas de punição. Outras igualmente severas são aplicadas quando algum membro cede à tentação de quebrar o pacto informal que é celebrado.

Um aspecto importante para a coesão do grupo, que define qualidade dos vínculos internos, se dá por meio da definição do inimigo, o sujeito contra quem se combate. No caso dos combatentes dessas equipes, há a representação do trabalho como a batalha que se trava em uma luta contra o mal em si (nas entrevistas, são muitas as histórias de crueldade extrema praticada pelos membros do tráfico de drogas nas favelas com membros das comunidades carentes, incluindo nesses relatos crueldades com mulheres e crianças). Esses combatentes convivem com a fragilidade extrema da pobreza brasileira. Esses indivíduos se preparam para enfrentar pessoas da mesma etnia, que convivem na mesma sociedade, bairro e, algumas vezes, dentro de um ciclo social muito próximo. Muitas vezes, o combatente se enxerga como a única esperança do pobre cativo do mal, numa sociedade onde historicamente o cidadão não possui confiança no Estado. Noutras, percebe-se como incapaz de prover uma explicação e a solução para esse contexto em desordem, e reconhece apenas que lhe falta resposta para explicar por que decidiu (e decide todos os dias) manter-se nessa tarefa. E, neste sentido, frequentemente ele se percebe numa missão tendo somente aos colegas de unidade a quem confiar. Os irmãos de armas. Isso faz com que a lealdade a seus colegas de unidade seja extremamente valorizada e represente uma âncora de segurança fundamental. Não surpreende, portanto, o fato de que alguns membros dessas equipes tomem parte em cultos religiosos realizados esporadicamente dentro da própria unidade. Muitos dos valores que passam a orientar o sentido para ação do combatente são evangélicos, como veremos a seguir. Não raramente, o combatente tentar atribuir um sentido evangélico a sua ação, entendendo que a sua missão é libertar aqueles que vivem sob a opressão e a ameaça do crime organizado, grupos ilegais e organizações que, pela força, tentam exercer poderes paralelos ao Estado.

Texto evangélico no equipamento de um combatente entrevistado:

Isaías 61, 1-3

"O Espírito do Senhor repousa sobre mim, porque me ungiu; e enviou-me para anunciar a boa nova aos humildes, para sarar os contritos de coração, para anunciar aos cativos a redenção, aos prisioneiros a liberdade, para proclamar um ano de graças da parte do Senhor, um dia de vingança de nosso Deus; consolar todos os aflitos, dar-lhes um diadema em vez de cinzas, o óleo da alegria em vez de vestidos de luto, cânticos de glória ao lugar de desespero. Então os chamarão terebintos da justiça."

3. Sobre o sentido do mal extremo

Não pretendemos, ao longo desse trabalho, dar conta do difícil desafio de explicar os impactos psicológicos do contato diário com aquilo que os policiais se referem como mal extremo – formas extremas de covardia e crueldade com as quais trabalham diariamente, ou sobre os impactos que isso pode ter sobre a banalização que esse contato pode gerar sobre esse mesmo mal para os próprios policiais. As formas de defesa psíquica que são capazes de gerar para conviver com aquilo que definem como o inferno seriam certamente objeto de um trabalho interessantíssimo, mas que escapou do nosso objeto de análise, duplamente: primeiro porque estávamos interessados no fenômeno organizacional, e depois porque escapa da nossa competência.

Como esse policial se organiza subjetivamente para sair de casa para trabalhar todos os dias sabendo que a rotina de trabalho coloca a própria vida em risco e em contato com aspectos da realidade difíceis de olhar é uma questão que nos intrigou durante todo o trabalho. Como evitar a loucura? Como evitar o descrédito no ser humano? Como encontrar forças para lidar com essa rotina?

É nesse contexto que a questão da espiritualidade ganha sentido sociológico. A necessidade humana por sentido, para a vida e para o trabalho, se coloca aqui de forma mais intensa. O trabalho, no sentido mais corriqueiro de atividade produtiva necessária à manutenção da vida, não dá conta da realidade vivida. A identidade do trabalhador construída a partir da definição burocrática da função e do papel de servidor do Estado não comporta a realidade vivida. É necessário explicar e entender as causas da crueldade, das possibilidades de indivíduos escolherem esse caminho na vida, para dar sentido ao esforço por combatê-los, mas as explicações derivadas do mundo físico, da concretude da vida social e suas influências sobre os seres humanos não parecem dar conta da questão. A lida diária com a crueldade e covardia, a observação cotidiana do papel das escolhas pessoais em relação às alternativas de vida que se colocam para os bandidos e não bandidos tornam-se teóricas e abstratas, para além dos limites da compreensão das visões sociológicas.

Se para o sociólogo, o antropólogo ou o psicólogo social há uma relação entre a cultura da violência e as escolhas dos indivíduos pelo caminho do crime, há uma relação entre pobreza e exclusão, e revolta contra a sociedade, e há que se considerar o papel da socialização nas comunidades abandonadas pelo Estado, e as escolhas pessoais pelo crime ou pelo trabalho como forma de vida. Para o policial e para os habitantes dessas comunidades há aqueles que em igualdade

de condições "são do bem" e outros que "são do mal", que escolheram essa alternativa por características que lhes são próprias.

O contato concreto com os criminosos e suas vítimas impede a predominância da razão teórica. Há o fato nu e cru de um ser humano capaz de torturar, matar ou maltratar outro, há a sua incapacidade de reconhecer e se solidarizar com a dor do outro. De ver a dor e o sofrimento e continuar a imputá-los à sua vítima. Querer que esse soldado seja capaz de olhar para o bandido nessas condições de ver nele um cidadão que deveria ser levado a julgamento e talvez absolvido, demanda dele uma capacidade de abstração sobre-humana. Se, em nome da teoria sobre o ideal da sua ação, quisermos demandar isso dele, temos, como sociedade, que dar-lhe muito mais suporte do que o que ele atualmente dispõe. E isso não significa treinamentos e cursos apenas, mas uma relação com o conjunto da sociedade que lhe permita incorporar esse papel.

A associação da ação contra o bandido como sendo a do herói, do vingador, daquele agente da promoção da justiça predomina no imaginário social desde eras remotas. Essa é a percepção de justiça que aparece em muitos momentos na Bíblia (na ideia de que a vingança divina contra os maus virá e que são necessários indivíduos partindo para a ação para libertar os oprimidos, como Moisés quando tira o povo eleito da escravidão no Egito); nos contos e lendas infantis; como o caçador, na história de Chapeuzinho Vermelho, que mata o lobo, ou na forma como o mito do Samurai, que viaja pelo Japão para vingar os oprimidos, se consolida como a esperança na justiça e no bem. Conseguir pensar na importância da mediação do Estado nessas relações demanda uma sofisticação intelectual que não é natural, dada a complexidade dessa relação. A dificuldade concreta de pensá-la aumenta, naturalmente, quando a percepção sobre o Estado é de omissão sobre essa realidade e perpetuador da impunidade. Imaginar que o criminoso que produziu o dano observado pode passar impune coloca necessariamente a questão da omissão do Estado e, consequentemente, a do policial.

Questões colocadas por Santo Agostinho[6] aparecem aqui de forma renovada: se Deus existe, por que a injustiça grassa dessa forma? Por que os justos sofrem tanto ou mais que os ímpios? No Capítulo IX de *A cidade de Deus*, Agostinho afirma que o combate ao mal depende da predisposição de censurá-lo, corrigi-lo, enfrentá-lo e que a preguiçosa indiferença ou o "respeito humano que torna incapaz de afrontar alguém de si perturbado" ou o "temor de ressentimentos que

[6] Santo Agostinho. *A Cidade de Deus*. Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2007.

poderiam causar-nos prejuízo ou prejudicar-nos no tocante aos bens temporais cuja posse nossa cupidez cobiça, cuja perda nossa fraqueza receia" são as causas do seu crescimento.

Essa percepção aparece de diferentes maneiras no discurso dos policias que enfrentam o tráfico no seu cotidiano. É da virtude da coragem para enfrentar o mal que surge a força e o sentido de colocar-se em risco. Mas o sentido último de fazê-lo só pode ser apreendido em uma dimensão metafísica. Em termos mais concretos, a relação com a ação contra o crime pode também ser pensada por inspiração em Hannah Arendt[7] de diferentes formas. Analisando o julgamento de Eichmann em Jerusalém, a autora coloca de forma precisa o risco de um ser humano se subjugar à razão instrumental e burocrática e a sua responsabilidade com o mal que produz quando o faz. Como Arendt demonstra, essa opção não é inocente. As ordens precisam passar pelo crivo da consciência e o ser humano deve ser capaz de usar a sua imaginação para antever o que irá acontecer com as vítimas e ousar agir de acordo, dentro das possibilidades concretas da situação. A ordem burocrática, a busca pelo ordenamento ideal do Estado é sempre um exercício de formulação abstrata que nunca, e de fato nunca mesmo, dá conta da realidade concreta dentro da qual o processo decisório do trabalhador se dá e precisa se dar. Buscamos alinhar as decisões do trabalhador ao ideal abstrato por meio do desenvolvimento de mecanismos de controle da sua ação. Não percebemos esse esforço como ao mesmo tempo inútil e prejudicial para a eficiência, eficácia e efetividade das ações.

A nossa propensão (latina, de modo geral, e brasileira, em particular) a buscar a solução para problemas concretos na vida em uma razão abstrata, no desenvolvimento de modelos ideais e rebuscados, nos impede de pensar de forma prática e aplicada na situação desse soldado, preso como está a essa dura concretude da vida do combate ao crime, e pensar mecanismos de suporte que permitam que ele atue com a maestria desejada e alinhado aos ideais do Estado. Acusá-los de maniqueísmo e de deturpar a lógica da sua atuação, infiltrando questões de ordem espiritual na natureza laica do Estado, que é o que essa razão teórica tenderia a fazer, é o mesmo que acreditar na possibilidade do ser humano de agir de acordo com a razão teórica, mesmo quando essa razão impossibilita a construção de sentidos e significados para a ação. Quanto maior a distância entre a sociedade e o policial, maior tenderá a ser esse espaço e essa necessidade de ressignificação, como veremos a seguir.

---

[7] Arendt, Hannah. *Eichmann em Jerusalém. Um Relato sobre a Banalidade do Mal*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

Quais são as causas do sofrimento dos inocentes? A questão da omissão dos justos surge de várias formas como resposta, o que dá sentido a sua atividade de múltiplas formas. É na sua omissão que as últimas barreiras são colocadas para a expansão do mal. A intensidade do combate é uma medida da extensão do crescimento do mal não combatido, causa maior dos sofrimentos percebidos. As questões relativas à origem desse mal, que de múltiplas formas busca a destruição da vida, não só pelas drogas, mas pela violência e pela covardia com as pessoas do seu entorno, acabam por remeter ao domínio espiritual como dimensão explicativa. O combate como forma de adesão à guerra justa, o soldado como membro do bom combate, aquele que se trava em defesa das forças do bem, são fontes de sentido mais profundo, daí a intolerância com desvios da mesma natureza dentro das equipes.

A questão é que entre o santo e o pecador há inúmeras negociações necessárias. O policial pouco comprometido e/ou corrupto gera uma fragilidade muito grande às equipes e aumenta a vulnerabilidade das operações e dos colegas, mas numa sociedade em que ele precisa se submeter ao risco com pouco suporte para si e para a sua família as relativizações sobre essa questão emergem como uma forma de pensar a justiça dentro das possibilidades concretas de uma situação dada. De relativizar para corroer o princípio é um pulo, ou um passo. Se por um lado o policial corrupto é uma espécie de Cavalo de Troia, por meio do qual o inimigo se infiltra nas suas fileiras, inimigo aqui entendido nessa dimensão mais abstrata, por outro lado esse recurso é uma forma de se compensar pelo risco em nome de uma sociedade que não o apoia mesmo nos momentos de maior dificuldade. A moral da tropa se constrói na vigilância contínua em relação a essa tentação. Essa tensão é permanente, tanto nos exércitos profissionais quanto nas polícias em qualquer lugar.

A questão do espólio de guerra e dos ataques militares à população civil são uma constante na história da humanidade, como o são os relatos de estupro e roubo cometidos exatamente por aqueles que deveriam defender a população. Atos de crueldade com inimigos também não são raros ao longo da história. É por essa razão que a adesão à causa precisa se dar antes no espírito, na consciência do tipo de mal que enfrentam, pois o relaxamento da vigilância permite a corrosão da moral e do espírito militar, tal como descrito por Clausewitz (2003, p. 191).

É na ação sobre essa tensão que o papel do líder parece ser fundamental, bem como a legitimidade da sua trajetória e idoneidade com a qual construiu a carreira. O fato de ter sido provado em combate e resistido a essas tentações são o piso sobre o qual a legitimidade do seu comando parece construída. Só

quem sentiu na carne o desafio desse lugar parece poder falar dele com propriedade para os soldados. E isso também parece lhe conceder o lugar "como um dos nossos". Daí inferirmos que a qualidade do vínculo com a instituição e a confiança no líder decorre dessa relação.

A isso se soma o crescimento das igrejas evangélicas no Brasil, e com elas o desenvolvimento da consciência de responsabilidade individual intransferível no combate ao mal, no sentido mais teológico do termo, e o resgate que estas produzem da ideia do mal como um ente que destrói as pessoas e a comunidade, fornece o arcabouço conceitual mais perfeitamente encaixado aos desafios percebidos pelos policiais. O combate necessário do bem contra o mal ganha sentidos ainda mais realistas quando trazidos pelos policiais das igrejas para o universo do trabalho, e isso traz um sentido espiritual para a tarefa: a batalha não é apenas física, mas é compreendida em um universo maior de luta a favor da vida e do ordenamento social necessário a ela. As comunidades dominadas pelo tráfico, nesse sentido, estão perdidas para a desordem e para o caos primeiro porque estão sob o domínio desse mal, e segundo porque estão abandonadas pela omissão dos justos, daqueles que estariam em posição de tomar ações, mas não tomam, sendo eles a exceção. O líder comprometido com essa causa é o líder natural para a ação. E é muito nesse contexto que a adesão à causa da pacificação se explica.

Mas o desafio da compreensão dessas organizações é anterior a isso: como se deu a construção do contexto organizacional no qual essa "cultura organizacional" pode se desenvolver? Que precondições foram necessárias a esse desenvolvimento? Todas as entrevistas levaram ao papel da liderança no desenvolvimento inicial que proporcionou as precondições para o surgimento do vínculo entre os policiais e desses com a missão.

Veremos, no resultado das pesquisas, que todas as forças de operações especiais, no Brasil e nos Estados Unidos, cumprem apenas parcialmente as regras e não acreditam poder colocá-las plenamente em prática. Na realidade, esse fato significa duas causas: 1) não é possível antever, em cenários complexos e imprevisíveis, como a ação decorrerá, sendo sempre necessário realizar ajustes durante a execução; 2) a distância entre a tarefa prescrita e a tarefa real aumenta com a complexidade do cenário. A disciplina como cumprimento da norma e obediência a um comando distante não só ameaça o sucesso da operação como aumenta o risco de vida para os policiais. Daí decorre que a disciplina necessária ao sucesso da operação se dá pela qualidade dos treinamentos, nos quais aumenta-se a capacidade de o indivíduo discernir como atuar de forma alinhada com o conjunto da equipe, sem tempo para rever o planejamento.

A estrutura de comando e a forma mais efetiva de poder nesse cenário são de fato mais participativas, pois não é possível para um indivíduo no topo da hierarquia acumular todo o conhecimento e experiência adquiridos pelo conjunto. A demanda por liderança mais participativa é, de fato, uma demanda pela possibilidade de aportar seus saberes e experiências no processo de planejamento, garantindo o máximo de flexibilidade e o melhor desenvolvimento organizacional. O policial sabe que quanto melhor, mais inteligente e adequado for o planejamento, maiores são as chances de sucesso. Sabe que o improviso aumenta o risco. Mas sabe também que por melhor que seja o planejamento, ele nunca dá conta perfeitamente da situação de combate. O alinhamento do processo decisório *ad hoc* depende da experiência da equipe, da sua troca de conhecimentos, da sua participação no processo decisório e da capacidade da liderança de conduzir esse processo, garantindo a qualidade da participação, o foco e a adequação aos desafios e o compromisso e comprometimento com os resultados. Essa é uma precondição necessária, mas não suficiente, para a excelência das equipes de operações especiais. Há um desafio extra, relativo à cultura da organização e a sua capacidade de produzir uma mística em relação à missão.

4. Liderança em contexto

Pensar a liderança nesse contexto apresenta-se como um desafio sociológico significativo. Que fatores explicam essa capacidade da liderança? Dado que liderança, por sua própria natureza, não pode ser explicada por fatores sociais e/ou culturais, no sentido de que o líder é a exceção em relação às regras e as regularidades da vida social, encontramo-nos aqui no coração das indefinições nos debates sobre liderança na literatura de gestão. Líderes nascem líderes ou é possível desenvolvê-los? A experiência é replicável? Se, na origem da organização, os indivíduos fossem outros, teríamos hoje as mesmas características? Na impossibilidade de gerar respostas para essas perguntas, optamos por descrever aquilo que observamos.

A liderança possui um papel relevante na coordenação dessas equipes e a sua eficácia depende, em grande parte, do respeito constante e da predisposição a seguir as ordens dos líderes e do comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos de sua unidade.[8] No entanto, a compreensão anterior

[8] Borman, Motowildo, Rose e Hensen (1985).

do papel da missão e da causa comum, e das formas de buscá-la, nos ajuda a compreender a especificidade dos vínculos entre esses indivíduos e desses com a liderança e a organização que os faz correr os riscos observados. Neste sentido, um elemento central para a melhor compreensão da coordenação das equipes de operações especiais é a sua fundamentação no moral militar do espírito de corpo que define a moral do grupo pela devoção a uma causa e missão comuns, tendo como efeito a promoção de uma forte coesão do grupo animado por um espírito de solidariedade fraternal.[9] Representa um pacto informal celebrado entre os membros da unidade o qual estabelece premissas de lealdade, fraternidade, igualdade e honra à causa comum. Evoca a entrega da própria vida, se necessário, em nome da missão comum.

O manual de formação de liderança dos Marines que declara os valores da unidade (*Marine Corps Values: A User's Guide for Discussion Leaders*) aponta o espírito de corpo como um espírito de unidade. Representa o espírito comum refletido por todos os membros de uma unidade, fornecendo a solidariedade do grupo. Implica devoção e lealdade à unidade e a tudo que ela representa, e um profundo respeito à história da unidade, às tradições e à honra. O espírito de corpo é, portanto, a personalidade da unidade, que expressa a vontade da unidade para lutar e vencer a despeito de obstáculos aparentemente intransponíveis.

A partir da formação do espírito de corpo nessas organizações, as ações dos líderes reforçam a relação de confiança com seus liderados que, por sua vez, irá se traduzir em atitudes e comportamentos que promovem a cooperação e a capacidade de coordenação das equipes e, por consequência, a eficácia operacional. Ou seja, é importante notarmos que a liderança é situacional, e a sua legitimidade está relacionada com o histórico do indivíduo na unidade.

Em geral, as unidades de operações especiais constituem ambientes muito favoráveis para a formação de lideranças, pois a própria imprevisibilidade da forma como o combate se desenrolará pressupõe a capacidade do indivíduo de tomar decisão sob forte pressão a partir das informações adquiridas durante o fluxo da operação tendo em mente o impacto que isso pode ter sobre a sua equipe e sobre a operação como um todo. O indivíduo é treinado constantemente para assumir a posição de liderança da equipe, caso a operação demande,

[9] Segundo o *Dicionário Militar Oxford* (2001), o termo é definido como um sentimento de orgulho, companheirismo e lealdade incomum, compartilhados pelos membros de um grupo em particular.

em meio a exigências de tomada de decisões críticas envolvendo alto risco para o policial, para a sua equipe, para os civis no entorno e para o sucesso da operação. Decisões em cenários complexos e imprevisíveis pressupõem a internalização dos princípios para ação como fonte de inteligência operacional. Junto a isso, esses indivíduos trabalham com serviços de inteligência e tecnologias. Portanto, as exigências da situação colocam desafios de alta complexidade em que as decisões são críticas, impactam na alocação de recursos e em resultados expressivos.

Em relação aos atributos dessa liderança destaca-se a capacidade de decidir adequadamente e sob pressão, levando esses fatores em conta. É fundamental para a legitimidade desse líder que ele já tenha sido "provado" em situações de risco extremo no passado e que defenda seus subordinados num pacto de lealdade.

Os líderes são igualmente os principais responsáveis por estabelecer uma cultura baseada em confiança, porque carregam o dever de aplicar as punições que renovam o compromisso da equipe com valores idealizados que não devem ser facilmente negociados. Portanto, atuam não somente criando um clima de confiança baseado na percepção de consistência e integridade com que assumem a missão de comandar a equipe, mas na forma com que renovam o pacto de lealdade de uns para com os outros, afastando aqueles que tendem a se "desvirtuar" de uma doutrina pactuada por todos. A autoridade formalmente conferida é legitimada dessa forma e esse é um fator crítico da sua eficácia, pois é o que contribui para que os membros do grupo invistam numa mesma direção.

No BOPE a liderança desempenhou historicamente o papel de elemento estruturante. Sua principal linha de ação no tempo foi encontrar espaços de atuação em meio à desordem institucional, trabalhando com foco em fatores humanos dentro do aparato estatal. Em ações concretas de combate, a liderança é flexível na medida em que enfrenta desafios específicos impostos pelo contexto, exercendo o papel de comando e controle da equipe na tradução entre a tarefa real e prescrita. No entanto, em operação, o desempenho do conjunto é predominante em detrimento das ações individuais.

Na CORE, a liderança ocorreu de forma situacional, na medida em que grupos mais ou menos vocacionados ao combate assumiram a tarefa em meio à situação e aos desafios impostos pelo contexto, definindo assim o ritmo desta unidade. Em operação, sua efetividade é mais dependente de uma liderança orientada para a ação. Por ser uma unidade não militar, as decisões são tomadas com mais agilidade e autonomia. Preza-se mais a capacidade de realização do indivíduo em detrimento ao grupo. Esse fato fez com que a CORE, historicamente, possuísse uma capacidade de reagir rapidamente a novos eventos

com grande eficácia. Por outro lado, esse aspecto representa igualmente uma fragilidade no processo de sucessão, pois a unidade é mais suscetível a lideranças sem legitimidade. A unidade é menos refratária às questões políticas e brigas pelo poder que acabam gerando a alternância de comando, pela falta de critérios mais rígidos para inclusão e exclusão de seus membros.

O COT, por sua vez, é uma unidade bem menor, com pouco mais de 40 integrantes, e representa um reduto de indivíduos vocacionados às operações especiais dentro da estrutura burocrática da Polícia Federal. Seus membros são bem treinados e possuem grande habilidade para conduzir operações em todo o território nacional. A liderança, nesse caso, também pode sofrer influências das circunstâncias políticas, porém o desafio de coordenar essa unidade, com toda a exposição que ela representa para a própria instituição policial, solicita como liderança pessoas muito qualificadas e que tenham grande afinidade com as operações especiais.

5. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional das unidades de operações especiais está baseada em regras rígidas de conduta que criam um contexto capacitante para a ação. Este ambiente pode ser mais bem compreendido destacando-se quatro elementos: cultura organizacional, seleção, treinamento e sucessão.

Cultura organizacional. A cultura organizacional pode ser definida, por Hofstede, como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos outros.[10] Edgar Schein[11] a define como valores e crenças compartilhados que produzem integração interna e adaptação externa. Nós a definimos como um elemento de coordenação informal e flexível que constrói os vínculos e que tem forte impacto sobre os custos de transação internos e externos à organização.

Encontramos traços culturais muito comuns entre as equipes de operações especiais que investigamos. Em geral, a cultura dessas equipes pode ser caracterizada como homogênea, fechada, paroquial e orientada para resultados. Quando entrevistamos as pessoas nessas unidades, os entrevistados nos deram quase as mesmas respostas às perguntas-chave que realizamos. São muito fechadas pela presença de rígidos mecanismos de inclusão e exclusão, e geralmente

[10] Hofstede, Geert. *Culturas e Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.
[11] Shein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jessey Press, 1985.

essas unidades não são abertas ao público e, em alguns casos, nem mesmo a convidados. Geralmente são organizações que vivem um cotidiano atípico, cada dia é diferente do outro. Cada dia traz um novo desafio. Apresentam um perfil paroquial, uma vez que a identidade dos membros da unidade deriva muito da organização. Ou seja, nessas unidades é comum a construção de uma mística baseada em seus símbolos, rituais e práticas, que remetem a uma doutrina quase religiosa.

As unidades de operações especiais têm características de sociedades secretas. É comum nessas unidades haver canções de guerra, rituais dos quais só os membros participam e orações especiais que remetem a coragem, bravura e honra pela missão e crenças compartilhadas pelos membros sobre a natureza da sua atividade e da missão. Algumas afirmativas dão orientação para a ação coletiva. Tomemos o exemplo do BOPE, que ilustra bem a cultura organizacional das unidades de operações especiais: nas paredes do comando lê-se: "*Missão dada é missão cumprida*", remetendo a um espírito altivo que afirma não haver uma missão impossível. Os membros do BOPE entendem que representam a última instância para solução de problemas críticos e conflitos entre a sociedade e o crime organizado.

Em geral, uma vez que um indivíduo tenha pertencido a uma unidade de operações especiais, ele carregará consigo essa propriedade para sempre. A construção do vínculo de confiança está baseada num forte sentimento de orgulho de pertencimento a um grupo de elite, que faz com que os membros da unidade sintam-se apartados daquilo que enxergam como negativo na desordem institucional do Estado como um todo. A identidade dos membros dessas equipes está baseada no combate lado a lado com pessoas que muitas vezes arriscaram suas próprias vidas para salvar um colega. Logo, o pacto ético é estabelecido sob a premissa de vida e morte. Essa observação, comum nas forças especiais no Brasil, mostra como as culturas organizacionais dessas unidades dialogam como o contexto institucional mais amplo do país. Estar apartado do restante do Estado não aparece com peso e como valor nas unidades especiais americanas, embora nessas também o orgulho de pertencimento e a força do vínculo entre os indivíduos são muito relevantes.

Essas unidades apresentam uma cultura baseada na solidariedade fraternal, com extrema valorização da lealdade pessoal. Na verdade, essa lealdade é, em casos extremos, o único fator que garante que o policial ferido não será abandonado no campo de batalha pelos colegas. Essa lealdade é a característica central do espírito de corpo, que dá forma à crença de que a equipe é formada por indivíduos, mas que a conquista da missão só é possível por meio do trabalho

em equipe. Ou seja, o valor da lealdade corresponde à visão de que a unidade não é um grupo de indivíduos isolados, mas um corpo, e que o bem comum deve prevalecer sobre as ações egoístas individuais. O valor espírito de corpo está relacionado com a noção que cada um deve ter a consciência de que seus atos têm forte influência sobre a segurança, o bem-estar e o sucesso da equipe.

A soma do compartilhamento de valores, especialização e competência de cada membro da equipe cria as condições para que a organização tenha a capacidade de construir vínculos fortes entre seus membros, em que a missão e o bem comum devem estar acima das escolhas individuais. Essa premissa se torna evidente na prática, quando em situação de conflito e risco de vida esses indivíduos percebem a importância de contar uns com os outros e se comprometer a agir como equipe. Em geral, os membros das unidades de operações especiais compartilham a ideia de que um indivíduo isolado tomando decisões por si mesmo, tentando sobreviver em combate e testando seus limites além do razoável, acaba assumindo riscos de forma irresponsável, tornando-se um elo frágil e fragilizando toda a equipe. A disciplina pessoal para cumprir as normas, nesse contexto, não é oposta à ideia de liberdade de ação e autonomia em combate, ao contrário: quando mais bem treinado for o indivíduo e quanto mais disciplina operacional ele tiver, mais adequadas serão as suas decisões em combate e mais livre ele pode ser, no sentido de que está capacitado para usar a sua liberdade discricionária com maior visão das consequências e maior responsabilidade. O herói, aquele que age sozinho, por conta própria, aumenta os riscos das operações, pois a ação não planejada e não treinada dá margem a mais erros de execução, o que em ações armadas podem significar a diferença entre a vida e a morte.

O símbolo do BOPE, a faca cravada na caveira, simbolizando a vitória sobre a morte, tem aqui a sua expressão máxima: o ideal de uma operação sem mortos ou feridos só pode ser atingido com muito preparo e disciplina operacional, com compromisso com a preservação da própria vida, da vida dos companheiros em combate, com a preservação da vida dos civis e idealmente dos criminosos, para que possam ser levados a julgamento. As fatalidades, nesse sentido, são consequências indesejáveis da resistência dos criminosos e dos esforços de preservação da vida dos policiais em combate e dos civis no entorno.

Um aspecto relevante da disciplina operacional e fundamental para a legitimação da liderança é a firmeza em relação aos mecanismos de punição. Diferentemente da complacência com o baixo desempenho e falta de compromisso com os resultados do trabalho que acreditam prevalecer na sociedade em geral, um membro de equipe de operações especiais defende que mecanismos de punição

devem estar presentes e devem ser aplicados quando necessário. Observamos que os mecanismos de punição mais presentes nessas unidades são horizontais. Os próprios pares inibem um indivíduo a agir da forma considerada inadequada. Mesmo aqueles que são considerados excelentes tecnicamente, quando apresentam falhas de conduta e incontinência às ordens dos superiores, ou lhes falta lealdade ao grupo, são punidos e muitas vezes levados ao afastamento definitivo do grupo. Na percepção dos membros, a maior punição para um combatente é ser afastado da própria unidade.[12] Na comparação entre as cinco organizações aqui analisadas, essa questão é mais presente e relevante para a SWAT, para o BOPE e para o COT, não tendo a mesma relevância para a CORE e os US Marines. Na nossa pesquisa não conseguimos encontrar dados que permitam explicar essa diferença. Há aqui um desafio que demanda a continuação das pesquisas qualitativas.

O desafio em relação a essa questão não é pequeno, pois frequentemente traz para o centro do debate características idiossincráticas de indivíduos em posições de liderança cujo mérito é observável na prática por aqueles entendidos na arte da guerra e nos conflitos armados, mas que resistem à análise sociológica justamente pelo fato de essa competência ser excepcional e própria de alguns indivíduos. Carl von Clausewitz, no seu texto clássico, *Da Guerra*, estabelece as bases para a reflexão sobre essa questão quando afirma que a virtude militar de um exército surge como resultado de uma autoridade moral definida, cuja influência não se pode avaliar por completo e cuja força, como instrumento, não se pode calcular. E segue afirmando que a virtude guerreira é para as partes aquilo que o gênio do comandante é para o todo. O comandante só pode dirigir o todo, não cada parte individual, e aí onde ele não pode dirigir as partes o espírito militar deve orientá-las. É por essa razão, afirma, que o comandante deve ser eleito proporcionalmente à reputação e excelência de suas qualidades, depois de minucioso exame. E acrescenta que as virtudes militares necessárias à excelente coordenação – a valentia (medida em nosso estudo como coragem), a habilidade, a resistência e o entusiasmo – são próprias de forças permanentes, se desenvolvem em determinados contextos e estão relacionadas com os atributos da liderança. Segundo ele, a virtude militar é uma das mais importantes forças

[12] A expulsão do grupo como punição, a condenação ao ostracismo, aparece como uma punição máxima na qual os laços de solidariedade e lealdade são especialmente fortes. Ver: Alvarez, Santiago. *Enterrando Heróis, Patriarcas, Suicidas e Traidores: Solidariedade e Ostracismo nos Andes Colombianos*. Mana Vol 7(2): p.35-55, 2001. Doi, Takes. *The Anatomy of Dependence*. Tokyo, Kodansha International Ltd. 1973. Nakamura, Hajime. *Ways of Thinking of Eastern People: India, China, Tibet, Japan, Honolulu*. University of Hawai Press, 1964.

morais capazes de levar os exércitos ao sucesso. Acreditamos que o mesmo conceito se aplica às forças de operação especiais. Quando presentes, os resultados são desproporcionalmente maiores em relação aos esforços despendidos; quando ausentes, é necessário fazer um esforço para organizar a guerra de forma mais simples possível e redobrar a atenção sobre outros pontos do sistema militar. Quando a superioridade da virtude do líder não pode ser garantida, a força do vínculo e a virtude da tropa ficam ameaçadas. A diferença entre as unidades estudadas, portanto, pode ser de ordem conjuntural e ser resultado de alguma alteração no contexto no qual esses fatores interagem. Mas essa é só uma possibilidade ainda não investigada para explicar esses resultados.

Seleção. Todas as unidades de operações especiais possuem, em geral, rígidos mecanismos de inclusão e exclusão. Pertencer e permanecer no grupo significa necessariamente ter sido aprovado num dos cursos ministrados pela unidade, que são ao mesmo tempo parte do processo seletivo, parte do processo de treinamento e representam ritos de passagem.[13] Segundo os instrutores dessas unidades, não basta o indivíduo ter bom preparo físico, boa técnica e revelar bom caráter. Geralmente, para que essas unidades consigam manter seu padrão de excelência, é necessário que os indivíduos selecionados apresentem as precondições necessárias de um combatente: coragem, equilíbrio emocional, constância e força de vontade. Os treinamentos funcionam como ritos de passagem e parte do processo seletivo na forma como produzem situações limites tanto do ponto de vista físico como emocional, onde o indivíduo precisa provar ao mesmo tempo capacidade, equilíbrio e vontade como fundamentais para garantir a sua aceitação. Nesse processo, causa-se uma ruptura com o estado anterior, com as possibilidades da vida civil relativas ao cuidado consigo mesmo (como foco na preservação física e emocional) e a aceitação de uma atividade em que o cuidado prioritário com a vida e o bem-estar são secundários em relação à missão.

Na percepção dos líderes dessas unidades, aqueles que porventura são aprovados e posteriormente não conseguem desempenhar de forma adequada as expectativas, serão e devem se eliminados pelas lideranças ou mesmo por seus próprios pares, pois a complacência com indivíduos menos capazes ameaça a integridade de todo o conjunto. Para o indivíduo eliminado, essa exclusão não é feita sem dor, pois representa a incapacidade de estar entre os melhores. Mesmo quando esse indivíduo permanece na polícia, o que normalmente é o caso (o não ingresso a uma tropa de elite não significa desemprego), o peso

[13] Ver Storani (2006).

simbólico dessa exclusão é representativo o suficiente para que esse fato seja percebido como uma grande punição pela forma como denota que o indivíduo não está à altura da missão. De todos os ritos, esse é o que demarca, no espaço simbólico, as fronteiras entre dentro e fora, a altura e a não altura, parte e não parte, eleito e não eleito. Nesse sentido, está associado ao grande mérito de ter passado pela prova de fogo, que atesta o mérito desse indivíduo para compor uma tropa especial.

Sobre essa questão, é importante apontar para outro aspecto, apontado por Carl von Clausewitz, sobre a qualidade das organizações dessa natureza. O espírito de corpo e as virtudes da tropa só podem brotar, segundo ele, de duas fontes, e essas só produzem resultados de forma conjugada. A primeira consiste na experiência em uma série de guerras e de êxitos, a outra, numa atividade do exercício de treinamento muitas vezes levada até o último esforço. É só nesse momento que o guerreiro aprende a dar a medida das suas forças. Quanto maior o esforço que um general tem por hábito exigir, tanto mais seguro pode estar de que esse esforço será fornecido. Como resultado, o soldado sente-se igualmente orgulhoso de ultrapassar as dificuldades como de escapar do perigo. O orgulho de pertencer a uma tropa de elite nos parece diretamente relacionado com essa experiência. Uma vez que esse espírito tenha brotado, ele resiste, nas palavras de Clausewitz, às piores torrentes do infortúnio e das derrotas, e até mesmo à ociosidade e à inércia dos tempos de paz, podendo se prolongar por outras gerações mesmo sob generais de média envergadura.

A relação do compromisso e comprometimento dos membros de organizações privadas, bem como a qualidade do vínculo por eles estabelecido com os líderes e com os pares, parece ter alguma similaridade com esse processo. Daí as conclusões, nos estudos clássicos de cultura, de que há uma relação entre a liderança do fundador e a cultura da organização que faz a liderança desempenhar de forma excepcional se a sucessão for bem conduzida. Nessa literatura encontramos a mesma dificuldade teórica e metodológica de definir e replicar esse atributo da liderança. Clausewitz aponta, na continuidade do texto, a fragilidade dessa relação, afirmando que a unidade sustenta a unidade, mas a ruptura do vínculo entre o líder e a tropa pode destruir essa moral elevada. Esse é o caso quando um exército realiza uma grande façanha e o seu chefe se apropria sozinho do mérito. Após esse momento, tal exército precisa ser conduzido com redobrada prudência. A lealdade e a necessidade de provação conjunta aparecem, portanto, na literatura confirmando as observações nas tropas especiais objeto desse estudo e nos resultados quantitativos aqui gerados.

Treinamento. Um grande diferencial das unidades de operações especiais em relação às equipes convencionais é o tempo dedicado e a qualidade dos treinamentos. Como essas unidades são geralmente responsáveis por intervenções de alto risco e complexidade e incerteza, o treinamento é o que aumenta a probabilidade de sucesso nas operações. O treinamento é físico, emocional (voltado para manter o autocontrole em situações críticas e a coragem), tático e estratégico. Uma boa parte do tempo é devotada ao desenvolvimento das equipes, da sua capacidade de progredir no campo de forma integrada e planejada, dando aos policiais, ao mesmo tempo, maior proteção e maior capacidade de atuação. Como em uma equipe de futebol, é da coesão da equipe que vem a capacidade de conciliar defesa e ataque, tática e estratégia. A comparação com o futebol parece se aplicar também para a forma como o treinamento e a operação são pensadas no Brasil. A capacidade de progredir com as operações dentro das favelas demanda a conciliação entre técnica e improviso, similar àquilo que denominamos futebol arte.

Não falamos aqui do improviso do futebol de rua, mas daquele do atleta bem treinado em uma equipe bem integrada. A forma como o treinamento é pensado no Brasil está naturalmente voltada para esse desafio da operação, trazendo características distintas de outras forças especiais. A combinação entre técnica e improviso é a combinação entre estratégia e tática (de maior eficiência no contexto das favelas), planejamento com a adhocracia, e autonomia para agir de acordo com as possibilidades concretas de uma situação em que os fatores são imprevisíveis e mudam com grande velocidade.

A instabilidade do cenário onde a operação ocorre, somada à presença de civis no local, torna impossível o comando centralizado e o rigor que outras unidades de operações especiais no exterior utilizam quanto ao planejamento da ação. Os cálculos de risco, os cálculos sobre as trajetórias possíveis dos tiros (que atravessam paredes), as formas de pensar a proteção do policial em operação acabam se desenvolvendo em relação à forma como os técnicos enxergam os desafios concretos do seu contexto, e isso tem forte impacto sobre a seleção dos conteúdos e técnicas do treinamento. É possível afirmar que a promoção desses ajustes de forma contínua são fundamentais para a gestão do conhecimento sobre operações especiais e são a base para a combinação entre flexibilidade e disciplina nessas equipes.

Outro aspecto das unidades policiais de operações especiais no Brasil, especificamente o BOPE e a CORE no Rio de Janeiro, refere-se à frequência de operações das quais seus integrantes participam. Há uma diferença marcante no ritmo das operações quando comparado a outras equipes de operações

especiais do mundo. Enquanto algumas equipes operam com uma frequência relativamente menor, no BOPE e na CORE as operações são quase diárias. Historicamente, isso fez com que seus membros fossem formados em combate num período bem menor. No BOPE, na área funcional denominada Seção de Instrução Especializada, pode-se ler a frase: "Treinamento Duro, Combate Fácil", que fortalece a crença de que o treinamento intensivo torna a operação menos arriscada e a vitória em combate, uma certeza. Ao longo da sua existência, apesar dos intensos combates, o BOPE tem apresentado um número muito pequeno de baixas de combatentes em conflito. O COT, desde a sua fundação em 1987, não possui registros de policial morto em combate.

O treinamento nessas unidades não está relacionado somente com a repetição contínua de movimentos, mas com o esforço para o exercício da decisão em situações de risco e estresse, como forma de se buscar alternativas possíveis em momentos críticos. Geralmente, o medo e o erro honesto são aceitos e encarados pelos líderes como inerente a qualquer ser humano. Na visão da liderança, negá-los é um equívoco e sinal de um estado psicológico inadequado para o combate.

O combate ao medo e a negação do medo são coisas diferentes. O medo é fruto do reconhecimento do risco. Nesse sentido, o medo é um fator saudável nas operações, é fruto da maturidade e da capacidade do indivíduo de aceitar e processar psiquicamente o risco da operação. Combater o medo é o exercício de não se deixar dominar por esse sentimento, ao mesmo tempo em que se busca mitigar os efeitos dos fatores de risco e aumentar as chances de sucesso.

A negação do medo é uma forma de fuga, que pode produzir o herói irresponsável e aumentar os riscos da operação. O erro honesto é aquele que foi cometido na intenção de acertar. Faz parte do entendimento de que só erra quem faz, só erra quem tenta. O controle das formas como se planejou a ação é um dos indicadores do erro honesto. O erro desonesto é fruto de problemas de caráter (do comportamento oportunista, da intenção de sabotar uma operação, dentre outros) ou de problemas emocionais ou de erros evitáveis de leitura da realidade (por irresponsabilidade, preguiça no planejamento, otimismo excessivo, dentre outros). Os treinamentos não podem, portanto, ser exclusivamente de teor técnico, mas precisam tratar da capacidade dos policiais de ter que enxergar os riscos desses fatores na prática e tratá-los adequadamente. Nesse sentido, os treinamentos físicos são também treinamentos de autoconhecimento e de controle emocional.

Sucessão. Como toda organização militar ou paramilitar, a sucessão obedece a uma relação hierárquica. Ocorre que, nas unidades policiais de operações es-

peciais, dificilmente alguém consegue assumir o comando apenas por força da hierarquia. Numa organização com poucos indivíduos, que se percebem como membros de um grupo de elite, com forte coesão grupal e ação orientada por valores, a legitimidade do comando vem do histórico de combate e tem um peso motivacional fundamental para a manutenção do comprometimento de seus membros e dos padrões de desempenho nas operações. De forma geral, o comando é dado àqueles que possuem um histórico de combate e demonstraram disciplina pessoal, autocontrole e liderança em momentos de alto risco. Essas propriedades são adquiridas por aqueles que já passaram por várias operações e possuem grande experiência em combate, tornando-se idealmente os líderes e instrutores das equipes.

6. O desafio da liderança hierárquica em organizações de liderança compartilhada

Os resultados da primeira etapa da pesquisa apontaram para a combinação de duas características importantes nestas organizações: primeiro, a presença de forte coordenação horizontal combinada com forte disciplina pessoal e organizacional, que permitem um processo de tomada de decisão *ad hoc* de alta efetividade em cenários imprevisíveis; segundo, o peso dos contratos informais baseados em confiança, lealdade e no exercício da liderança, como um mecanismo complementar de gestão. Isso aponta para a relevância dos fatores intangíveis para o alcance dos resultados. Em linha com essa visão, na segunda etapa da pesquisa, propomos e analisamos um modelo teórico que busca compreender a relação entre o estilo de liderança e as atitudes e práticas do líder dessas unidades em sua correlação com a confiança nesse líder, que por sua vez se relaciona com o comprometimento do liderado.

Ainda, como resultado da nossa pesquisa na primeira etapa e contrariando a literatura existente sobre o tema que afirma que essa relação se altera com a percepção de suporte organizacional, encontramos fortes vínculos entre membros da equipe entre si, desses com o líder, mesmo na ausência de percepção de suporte organizacional, que demonstra que o senso de missão e a qualidade do vínculo entre indivíduos são capazes de reduzir o peso da falta de suporte. Os dados comparativos entre as tropas de elite brasileiras e as americanas produzem evidências de quão contexto-específicas são essas relações. A seguir são apresentados os fundamentos teóricos, o modelo e as hipóteses de pesquisa.

7. Pesquisa quantitativa

O desafio de analisar as fontes ou causas da excelência operacional é grande para os pesquisadores sobre o tema. O que diferencia equipes de alto desempenho e equipes medianas são, em grande parte, fatores intangíveis, difíceis de explicar e difíceis de replicar fora do contexto organizacional em que foram gerados. No levantamento qualitativo sobre as equipes de operações especiais, a qualidade do vínculo dos indivíduos com suas equipes de trabalho, das equipes com o superior hierárquico e de todos com a organização aparece como fatores críticos de sucesso na percepção dos entrevistados. Queríamos compreender se esses fatores são igualmente relevantes para todas as equipes e se têm o mesmo peso na construção da força do vínculo e do comprometimento. Para isso comparamos essas equipes no Brasil e nos Estados Unidos. A pesquisa quantitativa buscou medir o impacto daquilo que isolamos como fatores explicativos para a excelência do trabalho em equipe de operações especiais nas entrevistas em profundidade realizadas no Brasil.

A partir dessa pesquisa qualitativa realizada no Brasil com membros do BOPE, da CORE e do COT, construímos um questionário para avaliar a relação entre confiança, liderança e comprometimento nessas equipes. Havia várias dúvidas em relação aos dados qualitativos que nos levaram a realizar um estudo comparativo entre países.

Sabemos que a natureza das relações dos subordinados com os superiores hierárquicos pode mudar de acordo com a cultura e que as culturas nacionais afetam a preferência dos indivíduos por determinados estilos de gestão. (O Brasil, mais paternalista, mais intenso em relacionamentos e mais afetivo, apresenta foco no curto prazo e pouco planejamento. Os Estados Unidos, ao contrário, mais individualista, menos intenso em relacionamentos e menos afetivo, possui maior visão de médio e longo prazo e é mais intenso em planejamento. No Brasil, em decorrência, temos maior propensão a controles, normas, regras e padrões, e nos Estados Unidos maior autonomia para a base.) Em uma análise quantitativa temos as comparações de Hofstede (2001) e os trabalhos sobre o tema publicados no estudo The Globe (2004)[14] em relação ao indicador de distância de poder e sua relação com as preferências culturais por tipos de liderança. Em termos qualitativos, temos os trabalhos de DaMatta

[14] Hofstede, Geert. *Cultures Consequences*. Thousand Oaks, London & New Delhi, Sage Publications, 2001. E House, R. et al. *Culture, Leadership, and Organizations*. The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks, London e New Delhi, Sage Publications, 2004.

(1997, cap. IV, e 1997) e Migueles (2004)[15] que apresentam essa diferença em uma análise qualitativa.

Não sabíamos se a autonomia na base, tão valorizada especialmente pelo BOPE, mas também pela CORE e pelo COT, era característica de equipes de operações especiais, características de instituições policiais ou fruto da cultura dessas organizações. Sabemos, também graças aos estudos comparativos, que a cultura nacional afeta as preferências por determinados atributos de liderança. Por essa razão, encontramos dificuldade para isolar aspectos de gestão propriamente ditos e generalizar a partir das pesquisas realizadas no Brasil. Encontramos, aqui, muitas diferenças entre essas organizações. O BOPE com maior foco na atuação em equipe, zelando profundamente pelos vínculos entre os membros, e a CORE e o COT dando mais valor à autonomia e à ação individual. Essa diferença foi causada pelo tipo de operação, pelo foco no combate *versus* foco na inteligência investigativa, por diferentes estilos de liderança, por diferentes histórias e contextos organizacionais? Não sabíamos. Para isolar os fatores responsáveis pelo comprometimento e compromisso com a missão e com a organização, precisamos de um universo de pesquisa mais amplo.

Aplicação do questionário

O mesmo questionário utilizado no Brasil foi traduzido para o inglês e aplicado nos Estados Unidos, com membros da SWAT e US Marines, respectivamente. Apresentamos os resultados das análises sobre a percepção dos policiais acerca de diversas dimensões do trabalho, com o objetivo de melhor compreender, principalmente, as relações entre confiança na liderança, o estilo de liderança e o grau de comprometimento dos membros das equipes de operações especiais. Foram avaliadas as seguintes dimensões: 1) as motivações para trabalhar em sua organização; 2) o perfil do líder da organização; 3) a confiança no líder ou superior imediato; 4) as relações de confiança num colega e na equipe de trabalho; 5) os idicadores de confiança no trabalho; 6) as condições de trabalho (suporte organizacional); e 7) o comprometimento com o trabalho (dimensões afetiva, normativa e instrumental).

[15] Da Matta, Roberto. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997 e *Carnavais, Malandros e Heróis*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997; Migueles, C., Lafraia, J. e Costa, G. *Criando o hábito da excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. Migueles, C. Trabalho, poder e subjetividade na gestão empreendedora. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 2, n. 2, abril/junho 2003.

A aplicação de questionários seguiu um procedimento cuidadoso de comunicação para a conquista da confiança dos respondentes. Como observamos antes, pela própria condição do sigilo do trabalho em equipes de operações especiais, essas equipes não estão acostumadas a receber visitas e os policiais militares combatentes não estão acostumados e não se sentem à vontade em responder pesquisas e manifestar sua opinião e ideias pessoais. Para que a pesquisa fosse bem-sucedida era fundamental a preparação do contexto da pesquisa, através da comunicação e relação com as lideranças. O contato com as organizações americanas foi realizado graças à mediação e apresentação de um contato pessoal com Eduardo Jany, comandante do batalhão antiterrorismo da 4ª Divisão dos US Marines, ex-membro de uma equipe SWAT, que contribuiu muito para abrir portas e facilitar o acesso às lideranças e policiais propriamente ditos.

Antes do início da distribuição dos questionários, a equipe de pesquisa apresentou aos respondentes o propósito da pesquisa e esclareceu o processo posterior para a análise das respostas, assegurando que as respostas seriam tratadas em conjunto, e que nenhuma resposta individual seria identificada.

Foi fundamental para o sucesso da distribuição dos questionários a presença de membros das unidades, que apoiaram a realização da pesquisa. Além disso, por algum tempo a equipe de pesquisa realizou as entrevistas individuais, o que de certa forma aproximou e criou familiaridade com os pesquisadores. Essa relação próxima da equipe de pesquisa com os membros das unidades assegurou a confiabilidade necessária para que os respondentes pudessem se sentir à vontade para responder às perguntas sem receios, e expressar as próprias ideias. Além disso, foi solicitado verbalmente, e constava na página inicial de instruções de preenchimento do questionário, que os respondentes não escrevessem seu nome e não se identificassem de nenhuma forma.

Modelo da pesquisa

A pesquisa com os membros das equipes de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos baseou-se em cinco partes distintas:

1. A primeira parte investiga o estilo de liderança e os fatores motivacionais para ação, considerando os fatores que na pesquisa qualitativa aparecem como os que mais motivam o policial combatente a fazer parte da equipe e a participar de uma operação. Investiga também os fatores que aumentam a confiança do policial em sua equipe. Avaliamos, ainda, a percepção do policial combatente em relação a como a sociedade o

enxerga e como ele gostaria que fosse enxergado. A percepção em relação à organização, a observação de regras e as características que deve ter o policial combatente também foram abordadas.

O perfil de liderança foi avaliado pelas descrições a seguir e define três diferentes tipos de líderes.

Líder 1 (Pouco Consultivo)

Geralmente toma suas decisões prontamente e as comunica a seus subordinados de forma clara e firme. Ele espera que a equipe execute as decisões com lealdade e sem questionar ou criar dificuldades.

Líder 2 (Moderadamente Consultivo)

Geralmente toma suas decisões prontamente, mas antes de seguir em frente tenta explicá-las completamente a sua equipe. Ele lhes dá as razões das decisões que tomou e responde a qualquer questão que os membros da equipe possam ter.

Líder 3 (*Consultivo*)

Geralmente consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão. Ele ouve seus conselhos, pondera-os e anuncia sua decisão. Ele, então, espera que todos trabalhem com lealdade no sentido de implementar a decisão, esteja ela ou não de acordo com as sugestões que deram.

2. Na segunda parte avaliamos a predisposição à confiança dos policiais em três dimensões: no superior imediato, num colega de equipe e na equipe. As escalas de confiança estão baseadas em perguntas que exploram o quanto o respondente está predisposto a envolver-se em relacionamentos que caracterizam comportamentos de confiança em relacionamentos interpessoais na unidade. As perguntas referem-se ao relacionamento do respondente com seu superior imediato, com um

colega de equipe, escolhido pelo próprio respondente, e com toda a sua equipe de trabalho, considerando aspectos *pessoais* e *profissionais* desta relação.

3. A terceira parte foca características do ambiente e das condições de trabalho, que são os *indicadores de confiança organizacional*, percepção de *suporte organizacional* e *comprometimento*. As escalas aqui chamadas "indicadores de confiança" trazem elementos selecionados em trabalhos acadêmicos que possuem estreita relação com a variável *confiança*, representando as precondições necessárias para que as relações de confiança possam se desenvolver. Muitos trabalhos empíricos relacionam as relações de confiança entre a gestão da empresa e seus empregados através da percepção de integridade e consistência. "Consistência" refere-se à percepção do comportamento da pessoa na qual se deposita a confiança (por exemplo, nos superiores) através de uma expectativa de reciprocidade e dignidade que a mesma possui. Há um atributo de ser confiável. "Integridade" refere-se à percepção do nível com que a gestão da empresa, através de seus representantes, diz a verdade e cumpre com as suas promessas. "Compartilhamento e Delegação de Autoridade" medem a percepção do grau de envolvimento dos membros da unidade nas decisões da unidade e como esta busca compartilhar tais decisões com seus membros. Aqui se avalia a possibilidade de adicionar valor ao envolvimento dos policiais como sendo parte do processo de decisão na organização, indicando o nível com que a unidade valoriza a contribuição dos seus membros. A "Demonstração de Preocupação" com os membros refere-se à percepção dos policiais quanto à disposição da gestão da organização em levar em conta o seu bem-estar quando da tomada de decisões importantes ou cotidianas em detrimento de outros interesses. A "Percepção da Comunicação Interna" está relacionada com o grau de acessibilidade, confiabilidade e transparência da informação que é compartilhada com os membros da unidade. As escalas de comprometimento dividem-se em três: "Comprometimento Afetivo" refere-se a sentimentos de pertencer à organização e a existência de laços emocionais; "Comprometimento de Continuidade" refere-se a percepções de existência ou não de oportunidades fora da unidade, investimentos pessoais já realizados na carreira e dificuldades ocasionais que possam impedir o policial de deixar a unidade; "Comprometimento Normativo" refere-se a sentimentos de dever e obrigação para com a unidade como fruto da socialização na cultura organizacional.

4. A quarta parte tem o objetivo de investigar os dados pessoais do respondente, desde o nível hierárquico e unidade, até tempo na organização e aspectos religiosos.
5. A parte final, quinta parte, consiste em um espaço aberto para comentários adicionais que os respondentes porventura quisessem fazer.

Para mais detalhes sobre essas cinco partes, verificar o Anexo 1.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido em português e inglês, sendo personalizado de acordo com a unidade analisada, isto é, as perguntas foram modificadas de tal modo que o respondente pudesse perceber que as questões estavam sendo dirigidas somente a membros da sua organização, e não generalizado a qualquer outra.

Para análise dos dados são consideradas as questões individualmente, além de um modelo conceitual que tem como variáveis principais a confiança e o comprometimento (Figura 4.1). O modelo proposto considera as dimensões independentemente do comprometimento, partindo da sua relação com a confiança no superior imediato, com base no pressuposto de que os indicadores de confiança facilitam as relações de confiança e influenciam o estilo de liderança. Para mais detalhes sobre as hipóteses e o modelo teórico, verificar o Anexo 2.

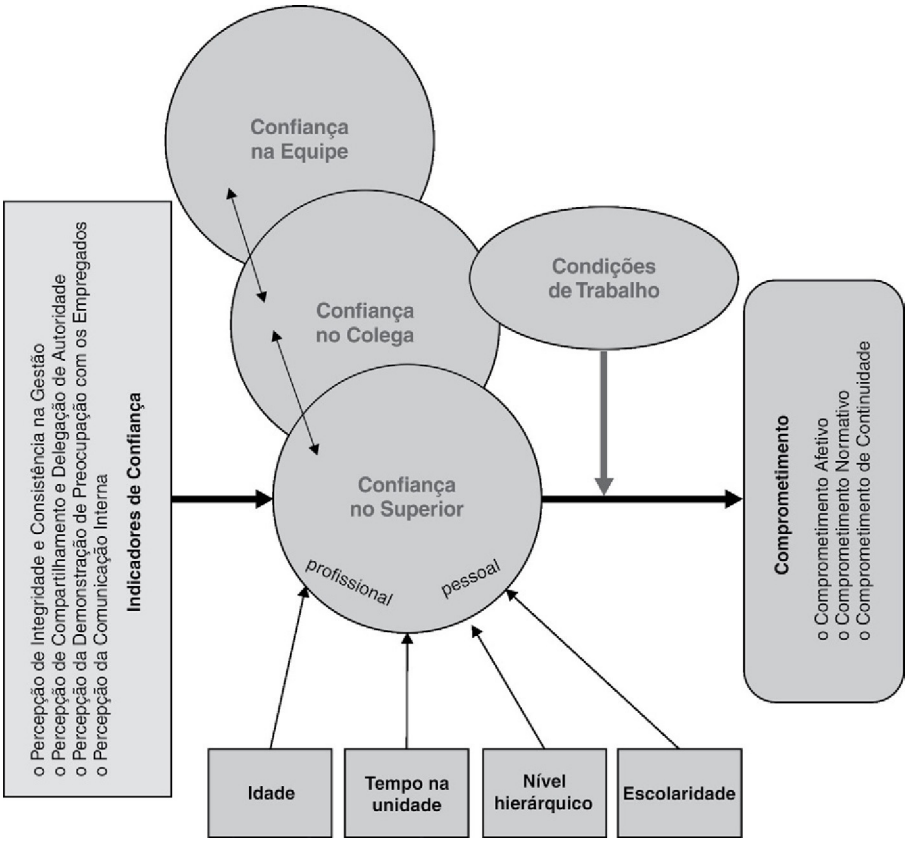
A partir do modelo da Figura 4.1, foram elaboradas as hipóteses de pesquisa:

Confiança, estilo de liderança e comprometimento. A confiança é um conceito-chave em uma série de estudos sobre teorias em liderança, por exemplo, a teoria transformacional e carismática,[16] sobre efetividade e outros comportamentos do líder,[17] e na teoria de trocas entre líder-liderado.[18] A relativa importância da confiança no líder também é enfatizada em estudos envolvendo atitudes, comunicação, justiça, contrato psicológico e conflitos, dentro do campo de comportamento organizacional. Em teoria, há, portanto uma relação entre estilo de liderança mais consultivo e a confiança no líder.

Dentre as teorias de liderança, duas talvez nos ajudem a compreender melhor as relações entre líder e liderado: a *liderança transformacional* e a *liderança transacional*. A liderança transacional envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência, enquanto a liderança transformacional é definida na qualidade do relacionado que é estabelecido, considerando seus efeitos sobre os seguidores; por exemplo, inspirando, motivando e estimulando. Entre essas teorias, a confiança talvez tenha sido mais frequentemente citada na literatura sobre

[16] Kirkpatrick e Locke (1996) e Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990).
[17] Bass (1990); Hogan, Curphy e Hogan (1994) e Fleishman e Harris (1962).
[18] Schriesheim, Castro e Cogliser (1999).

FIGURA 4.1 **Modelo teórico de pesquisa**



liderança transformacional.[19] Segundo a teoria, líderes se engajam em ações que geram a confiança de seus liderados, estabelecendo uma relação de troca social com os mesmos. Assim, os líderes constroem confiança demonstrando preocupação individualizada e respeito pelos liderados,[20] envolvendo desde a consulta do liderado antes de tomar uma decisão até a implementação da decisão com base na lealdade recíproca. Diferentemente da liderança transacional, líderes transformacionais concentram mais esforços na garantia de recompensá-los de forma justa e no cumprimento do contrato de trabalho, formal ou informal. Em suma, os comportamentos de liderança transformacional operam no cuidado e na preocupação percebidos no relacionamento, enquanto os líderes transacionais enfatizam menos a relação e mais a garantia de que serão vistos como justos, confiáveis e íntegros (baseados no caráter).

[19] Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990).
[20] Jung e Avolio (2000).

Relacionada com a liderança transformacional, a tomada de decisão participativa sugere que o líder dedica confiança, preocupação e respeito ao subordinado, embora possa afetar as percepções dos liderados sobre seu caráter (por exemplo, imparcialidade). Alguns autores sugerem que as expectativas não atendidas, ou a violação de um contrato psicológico, na forma de expectativas não atendidas, irão diminuir a confiança nos líderes.[21] Expectativas não atendidas são suscetíveis de abalar a confiança dos liderados, afetando a percepção do líder como confiável, honesto ou íntegro. Em suma, um líder mais consultivo, que toma suas decisões baseando-se nas informações de seus liderados na equipe, pode facilitar o estabelecimento de maior confiança por parte do liderado, tanto na esfera profissional, ou seja, no quanto confia no líder para apoiá-lo em desafios profissionais, quanto na esfera pessoal, na capacidade do líder de compreender seus desafios de vida pessoal, o que é especialmente importante em tarefas que demandam equilíbrio emocional. Assim, pressupomos que há uma relação positiva e crescente. Propomos, então, a Hipótese 1:

Hipótese 1: *O estilo de liderança consultivo está positivamente relacionado com a confiança profissional no líder*

Buscamos investigar se a confiança no líder levava ao comprometimento do membro de equipes de operações especiais, isto é, partimos do pressuposto de que se ele confia em seu líder, será mais comprometido afetiva e normativamente. A confiança no líder influencia as emoções e os afetos do policial, fazendo com que sinta mais desejo de permanecer na organização baseado nos laços afetivos que estabelece com outros membros. A mesma confiança influencia também como o membro de operações especiais se compromete com a organização a partir do sentimento de um dever moral. Por outro lado, quanto maior a confiança no líder, menos o policial sentirá que a sua permanência na organização está relacionada com a necessidade de trabalho, de modo instrumental. Assim, propomos a hipótese a seguir:

Hipótese 2: *A confiança profissional no líder está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo (H3a) e normativo (H3b), e negativamente relacionada com o comprometimento instrumental (H3c).*

Suporte organizacional e comprometimento. O suporte organizacional refere-se à percepção dos membros de uma organização sobre o quanto ela valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986).

[21] Ver, por exemplo, Robinson (1996).

A teoria argumenta que muitas das necessidades socioemocionais dos indivíduos podem ser atendidas no ambiente organizacional, tais como a necessidade de reconhecimento, respeito e cuidado e os benefícios tangíveis como salários e benefícios médicos.[22] Estudos também afirmam que a percepção de suporte organizacional e o comprometimento afetivo são positivamente relacionados.[23]

A teoria do suporte organizacional pressupõe que o indivíduo tende a formar uma ideia sobre como a organização avalia a sua contribuição e se preocupa em retribuir com benefícios.[24] A percepção de suporte organizacional baseia-se nas qualidades humanizadas das organizações, manifestadas pela cultura, por recompensas e punições e pelo sistema de pagamentos e benefícios. Quando os membros de determinada organização se tornam conscientes da atenção de suas organizações, pela admiração, apoio e respeito em relação a eles, tendem a demonstrar um retorno positivo. McMillan (1997) argumenta que o suporte proposto se concentra apenas em apoio, respeito e apoios instrumentais essenciais, tais como formação, informação, ferramentas, fundos, equipamentos etc.

O suporte difere da confiança no líder, já que enfoca a relação de troca entre os colaboradores e as organizações, cria as bases para a percepção dos funcionários sobre como as organizações se preocupam com suas contribuições e benefícios. Por outro lado, o suporte e o comprometimento afetivo são correlacionados positivamente. Kraimer e Wayne (2004) apontam que a preocupação das organizações e o apoio em aspectos financeiros e de desenvolvimento de carreira podem aumentar o comprometimento afetivo dos membros em relação às organizações. Em primeiro lugar, o suporte desenvolve o senso de responsabilidade com os membros da organização e a intenção de que se beneficiem na relação, e assim, em troca, os membros tendem a demonstrar maior comprometimento. Em segundo lugar, a percepção de suporte organizacional promove o comprometimento afetivo dos membros da organização mediante o cuidado com suas necessidades socioemocionais, tais como aprovação, respeito e pertencimento, dando forte sentido de pertença às organizações. Sendo assim, suporte organizacional e confiança no líder são diferentes, mas ambos têm correlação positiva com o comprometimento afetivo. Portanto, tal suporte pode moderar o impacto da confiança sobre o comprometimento afetivo, isto é, quanto maior o suporte, maior o comprometimento afetivo produzido pela confiança no líder.

---

[22] Eisenberger *et al.* (1986); Shore; Shore (1995) e Rhoades e Eisenberger (2002).
[23] Bishop, *et al.* (2005); Kraimer, Waine (2004) e Randall, Mike (1997).
[24] Eisenberger *et al.* (1986).

Hipótese 3: *A relação positiva entre confiança profissional no líder e o comprometimento afetivo é moderada positivamente pela percepção de suporte organizacional, ou seja, quanto maior a percepção de suporte, mais forte será a relação positiva entre a confiança e o comprometimento afetivo.*

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa nas quatro organizações pesquisadas. A análise foi realizada considerando três níveis: o primeiro considera cada uma das unidades independentemente, a partir da análise das motivações e principais diferenças de percepção dos membros sobre cada dimensão; o segundo nível considera o modelo de pesquisa, analisando todas as variáveis exploradas para cada país, considerando as unidades de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos; e o terceiro nível considera os resultados nacionais, a partir de uma perspectiva comparativa. Para detalhes sobre a análise dos dados, verificar o Anexo 3.

Análise geral das variáveis do estudo

A Tabela 4.1 apresenta o tamanho das amostras em relação ao universo considerando cada uma das unidades investigadas. Para definir o universo, foram considerados apenas os policiais operacionais combatentes. Excluímos o pessoal de apoio.

Os percentuais de participação dos policias combatentes foram suficientes para obtermos uma amostra relevante que viabilizasse o estudo.

A Tabela 4.2 apresenta a comparação das principais variáveis do estudo entre todas as equipes investigadas.

TABELA 4.1

Tamanho da Amostra	BOPE	CORE	COT	SWAT	US MARINES
Universo	358	120	43	246	85
Amostra	128	51	26	97	43
%	36%	43%	60%	39%	51%

TABELA 4.2

Tabela Geral Comparativa das Variáveis do Estudo	**BOPE**	**CORE (b)**	**COT (c)**	**SWAT (d)**	**US MARINES (e)**
Confiança Profissional no Líder	5,74	5,98	6,12	6,41 (a, b, c, e)	5,48
Confiança Pessoal no Líder	4,35	4,63	4,86	5,42 (a, b, c, e)	4,44
Confiança Profissional no Colega	6,51 (e)	6,48 (e)	6,35 (e)	6,45 (e)	4,93
Confiança Pessoal no Colega	5,92 (e)	5,87 (e)	6,01 (e)	5,89 (e)	4,61
Confiança Profissional na Equipe	6,11 (e)	6,24 (e)	6,43 (e)	6,50 (a, e)	5,09
Confiança Pessoal na Equipe	4,73	4,69	5,03	5,20	4,62
Perfil de Liderança	Consultivo	Moderadamente Consultivo	Consultivo	Consultivo	Moderadamente Consultivo
Comprometimento Afetivo	4,55 (b, e)	4,12 (e)	4,68 (b, d, e)	4,40 (b, e)	3,34
Comprometimento Normativo	3,82 (b, e)	3,24	3,57	3,86 (b, e)	3,23
Comprometimento Instrumental	3,45 (b, d, e)	3,01 (d)	3,19 (d)	2,46	2,67
Suporte Organizacional	3,58 (b)	3,12	3,95 (b, e)	4,14 (b, e)	3,43
Indicadores de Confiança	3,45 (b)	2,92	3,64 (b)	3,89 (a, b, c, e)	3,30

As letras entre parênteses ao lado das médias representam as operações cujos indicadores são significativamente menores.

Comparando as variáveis do estudo entre as unidades individualmente – confiança interpessoal (no líder, num colega e na equipe), perfil da liderança e comprometimento, suporte e indicadores de confiança –, observamos poucas diferenças entre as equipes brasileiras. Apesar de as médias variarem entre o BOPE, a CORE e o COT, as dimensões de confiança profissional e pessoal (no líder, num colega e na equipe) não apresentam diferenças estatisticamente relevantes. O perfil da liderança no BOPE e no COT é consultivo, diferindo da CORE, que é moderadamente consultivo. Ou seja, nesta última, os policiais percebem uma relação menos compartilhada. As variáveis de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) entre o BOPE e o COT não apresentam diferenças estatísticas. O BOPE difere da CORE em aspectos estatisticamente relevantes. A CORE apresenta em geral baixo comprometimento entre as três unidades brasileiras: a percepção do suporte organizacional e os indicadores de confiança são estatisticamente mais baixos do que no BOPE e no COT.

Quando comparamos individualmente as equipes brasileiras (BOPE, CORE e COT) com as equipes americanas (SWAT e US Marines), observamos que as equipes SWAT apresentam alta confiança pessoal e profissional no líder, e altos níveis de indicadores de confiança, dentre todas as demais unidades. As equipes SWAT apresentam níveis de confiança pessoal e profissional num colega e na equipe estatisticamente superiores aos níveis encontrados nos US Marines, e confiança profissional na equipe maior do que no BOPE. Note-se que a confiança pessoal na equipe não apresenta nenhuma diferença estatisticamente relevante entre todas as unidades estudadas.

Após o tratamento quantitativo das respostas, em que de certa forma esperávamos maior homogeneidade na questão relativa à importância da confiança e ao comprometimento nas equipes de operações especiais, foi necessária uma segunda incursão qualitativa para compreender os menores índices relativos para a CORE e para os US Marines. Quais fatores faziam com que respectivamente comprometimento e confiança fossem menos relevantes ou menos presentes nas equipes dessas duas organizações era o que nos intrigava.

Relacionado com os níveis de comprometimento na CORE, observamos que a menor coesão interna e a menor necessidade de vínculos entre os membros decorrem de duas causas: 1) do tipo de atividade desenvolvida por esses policiais, altamente especializados e dedicados, muitas vezes, a tarefas solitárias e independentes das de outros indivíduos do grupo, a atividades investigativas relacionadas com diferentes tipos de crimes e/ou suspeita de crimes, em que parte do sucesso depende do talento individual e não somente da equipe e onde a interdependência entre membros de uma mesma equipe não é fator crítico de

sucesso; e 2) do fato de, nessa organização, haver maior espaço para ingerências políticas e indicações políticas para os cargos de comando, o que parece reduzir a legitimidade da liderança e, portanto, sua capacidade de produzir fortes coalizões internas.

Relacionado com os níveis de confiança e o comprometimento nas equipes dos US Marines, observamos que a diversidade étnica na composição das equipes parece pesar como fator relevante para a menor coesão interna. Não porque diversidade étnica cause menor coesão em equipes sempre e em todas as sociedades. Há um contexto cultural americano bastante específico que contribuiu para ressaltar as diferenças, dentro do qual a construção da identidade do indivíduo como membro de determinada minoria acaba por ter peso relevante nas formas como a sociabilidade se estabelece entre diferentes. Mas há outros fatores também muito importantes: a variedade de atividades a que se dedicam os Marines e, de certa forma, a sua vinculação com uma ideologia construída sobre valores que nos parecem não ser igualmente partilhados pelos membros da organização. Mas essa é apenas uma hipótese para estudos futuros, pois não realizamos, nesse grupo, uma pesquisa robusta o suficiente para gerar esse tipo de resposta.

Em relação ao perfil da liderança, a SWAT apresenta um estilo consultivo, como no BOPE e no COT, enquanto os US Marines apresentam um perfil moderadamente consultivo, como na CORE. Em relação ao comprometimento afetivo e normativo e o suporte organizacional, as equipes SWAT apresentam-se com níveis estatisticamente maiores do que os da CORE e dos US Marines. O comprometimento instrumental das equipes SWAT e dos US Marines é estatisticamente igual, e menor do que os níveis nas equipes brasileiras.

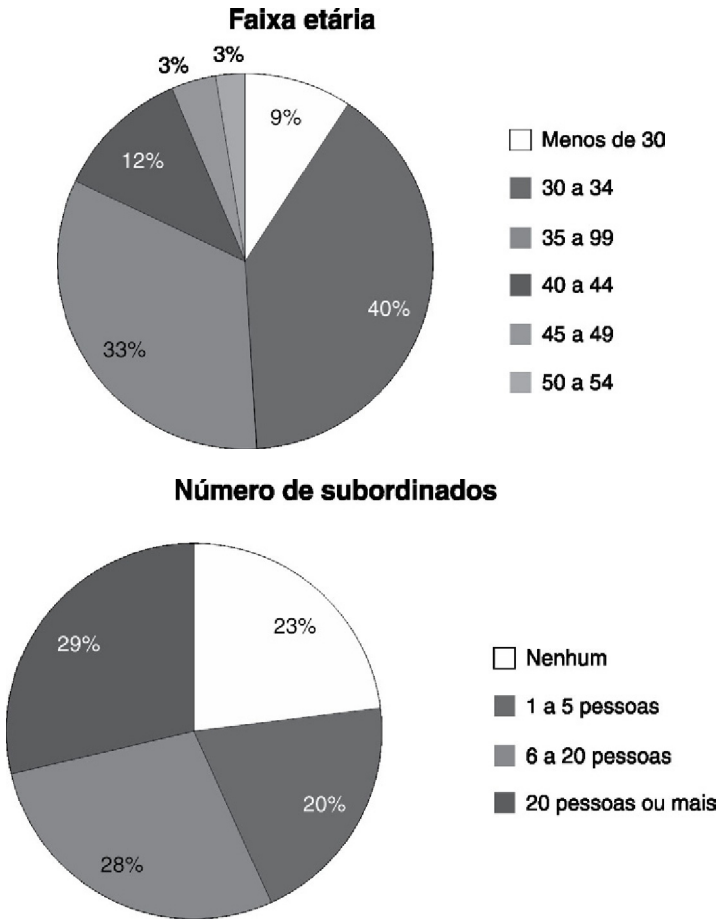
Análise individual das unidades de operações especiais

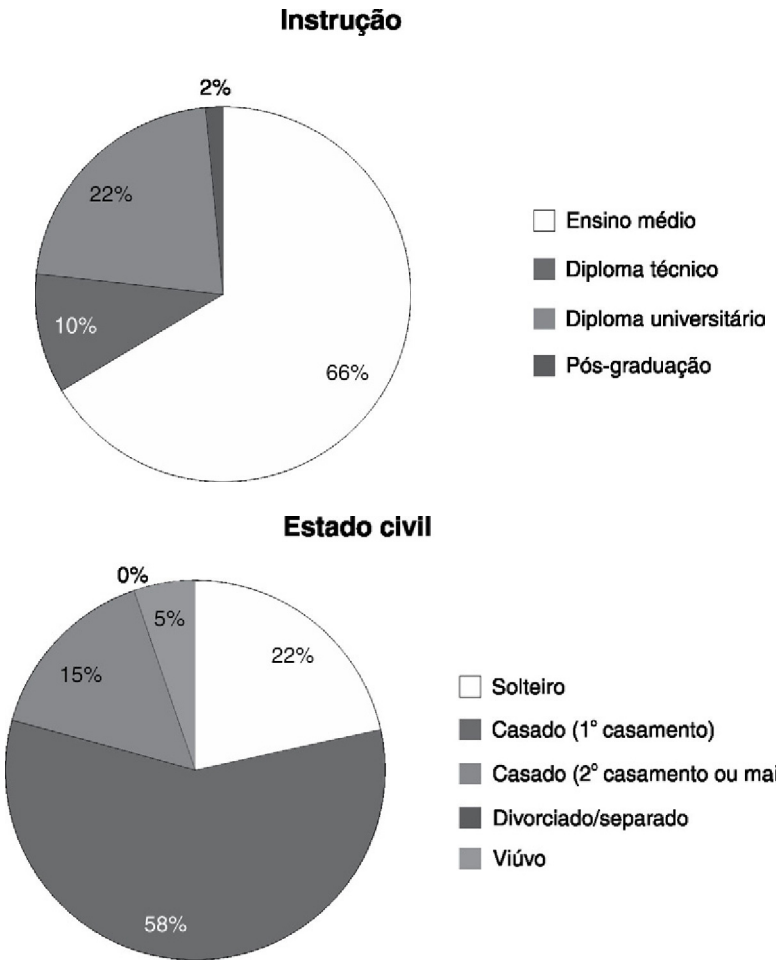
BOPE: Lealdade e espírito de corpo

No Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), 128 policiais participaram da pesquisa. Do total de respondentes, todos são homens, 40% possuem entre 30 e 34 anos, 65% possuem ensino médio completo, 28,7% possuem 20 ou mais subordinados, e 73,2% são casados. A média de tempo na equipe é de 7,6 anos. A Figura 4.2 apresenta os dados demográficos do BOPE.

Os resultados da primeira parte da pesquisa apontaram que a maior motivação dos policiais para trabalharem na equipe do BOPE é a relação de amizade e confiança com os membros do BOPE (46,5%), seguida do orgulho de fazer parte de uma tropa de elite (31,3%). Os laços de amizade e, principalmente, a confiança estabelecida entre os policiais mantêm a motivação em trabalhar com

FIGURA 4.2 **Dados demográficos (BOPE)**





operações especiais. Não obstante, o orgulho de fazer parte de uma organização de elite e ser reconhecido como tal, também mostrou ser um estímulo motivador para trabalhar no BOPE.

Nesse sentido, o fator que mais contribui para aumentar a confiança na equipe de trabalho e fortalecer a motivação dos policiais é a lealdade que existe entre os membros. Cerca de 60% dos policiais afirmam que a lealdade que têm entre si garante a confiança na equipe. Por outro lado, não apenas a lealdade, mas a capacidade técnica dos membros da equipe também contribui para a confiança (26,8%). De fato, se há qualquer atrito que abale a lealdade, a questão técnica garante que, por exemplo, em situações de combate, um policial confie sua vida na parceria com outro.

Em relação às situações de combate, ou à participação em operações, os policiais responderam que os fatores que mais os motivam é libertar pessoas

que vivem sob a opressão do tráfico (53,5%) e "eliminar a ameaça dos bandidos que querem nos combater" (22,8%).

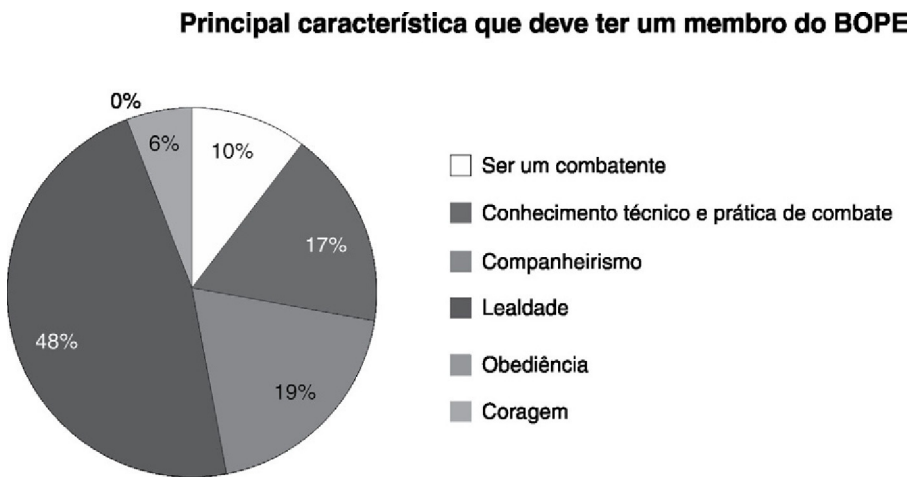
Por outro lado, o fator que mais desmotivaria a entrar em combate é a falta de lealdade entre os membros da equipe (66,4%), pois aumenta enormemente o risco e reduz as chances de sucesso na operação. A percepção da falta de coragem de algum membro também foi apontada como um fator desmotivador para entrar em combate (10,4%), embora pouco expressivo perante a lealdade, apontada como a característica principal de um membro do BOPE.

Dentre as características de um combatente, ou seja, possuir conhecimento técnico e prática de combate, ser companheiro, leal, obediente ou corajoso, 47,6% dos policiais apontaram a lealdade como principal característica de um membro da equipe de operações especiais. Obediência e coragem foram características de pouca expressividade, embora os policiais tenham apontado que para a sociedade o policial do BOPE é corajoso (15,1%).

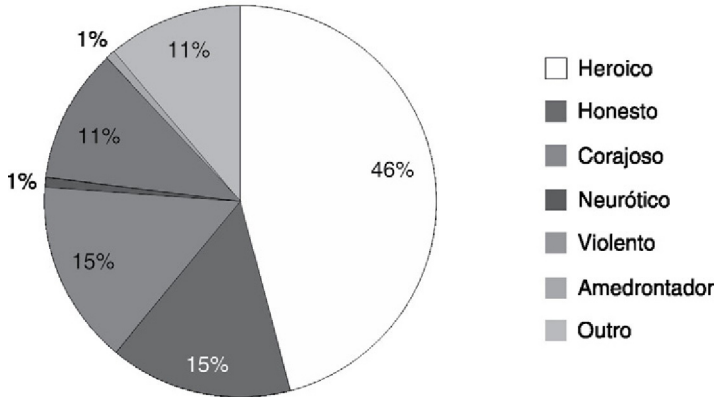
Os policiais também acreditam que a sociedade enxerga um membro do BOPE como honesto (15,1%) e, principalmente, heroico (46%). Entretanto, apesar de acreditarem que a sociedade atribui tais características aos policiais, eles gostariam que fossem percebidos, principalmente, como competentes (35,1%) e "invisíveis" (21,4%). A Figura 4.3 apresenta esses resultados.

Ainda na primeira parte do questionário havia questões focadas somente em condutas operacionais e sobre a percepção dos policiais acerca de nove afirmativas focando no trabalho policial e nas condutas do próprio BOPE.

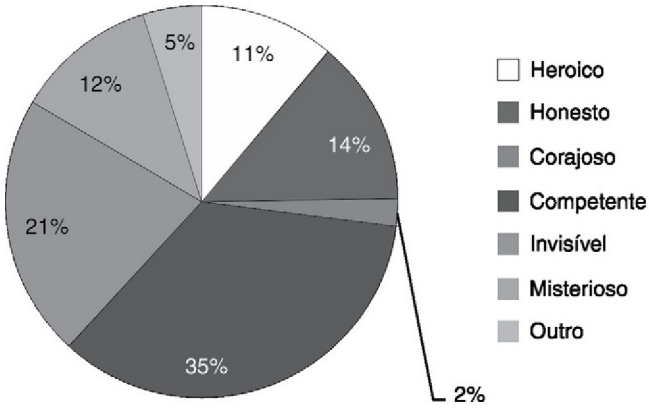
FIGURA 4.3 Características dos policiais do BOPE



Acredita que a sociedade enxerga o policial do BOPE



Gostaria que a sociedade percebesse o policial do BOPE



Também foram questionados quais os fatores mais relevantes para que o policial enfrentasse um desafio operacional, como uma missão de alto risco, além da ordem de importância desses fatores.

Com relação às condutas operacionais, 65,4% dos policiais afirmaram que seguem as normas na maioria das vezes, sabendo que, em alguns casos de combate, é preciso improvisar e não segui-las. Outros 20% afirmam que sempre procuram seguir as normas e orientações dadas pelo comando, procurando nunca desviar delas, enquanto 14,2% afirmaram acreditar que as normas são apenas orientações para a ação e que, na verdade, é quase impossível seguir as normas. Sendo assim, afirmam improvisar na maioria das vezes, de acordo com a situação que está enfrentando.

A grande maioria dos policiais afirma que não confiam em pessoas que cometam atos ilícitos relacionados com a corrupção ou com a falta de probidade, independentemente de serem muito boas em ação. Isto pode ser devido ao fato de também acreditarem que os policiais do BOPE são mais honestos e são melhores tecnicamente do que os de outras organizações. Desta forma, não acreditam que os policiais permaneçam no BOPE somente porque precisam do emprego, independentemente de gostar ou não do trabalho policial. Mais ainda, dificilmente sairiam da polícia e do próprio BOPE se aparecessem outras oportunidades de emprego com renda equivalente. Essa é uma medida do compromisso e do comprometimento com a organização e do valor da identidade pessoal e profissional como membro dela.

O posicionamento dos policiais diante do alto risco é de acreditar que a missão vale a pena, sendo capazes de colocar a sua própria segurança pessoal em risco para salvar a vida de um colega durante uma operação. De fato, os fatores mais importantes no cumprimento de uma missão, segundo os policiais do BOPE, são primeiramente a lealdade dos membros da equipe, seguido pelo preparo técnico, tático e operacional das equipes. Em terceiro lugar, prezam pela qualidade do equipamento de combate e proteção (armas, veículos, coletes, fardamento, capacetes), refletido pelo fato de que 73,2% não entrariam em combate com equipamentos e armas inadequados, mesmo com a qualidade da equipe.

A questão da adequação de armas e equipamentos, no entanto, traz dificuldades de comparação, dado que a adequação é um critério qualitativo, por um lado, e comparativo, por outro. Os policiais brasileiros têm, portanto, parâmetros de comparação diferentes daqueles dos policiais americanos. Outra questão que nos chama a atenção nesse quesito, também, é que a avaliação da menor ou maior adequação do equipamento é uma medida de adequação dos policiais aos desafios percebidos em ação. O fato de os policiais do BOPE acreditarem ser o último recurso para a liberação dos cativos e terem construído a sua identidade profissional em torno dessa questão, faz com que o apoio do Estado com equipamentos seja visto como menos relevante, embora haja um critério mínimo de adequação do material e do equipamento considerado fundamental para a ação e sem o qual não entrariam em operação. Isso pode ser uma medida da baixa confiança do policial no Estado como instituição, que faz com que o seu suporte seja percebido como menos relevante. O aprimoramento desse vínculo deve ser capaz de aumentar a capacidade de identificação do policial com o Estado.

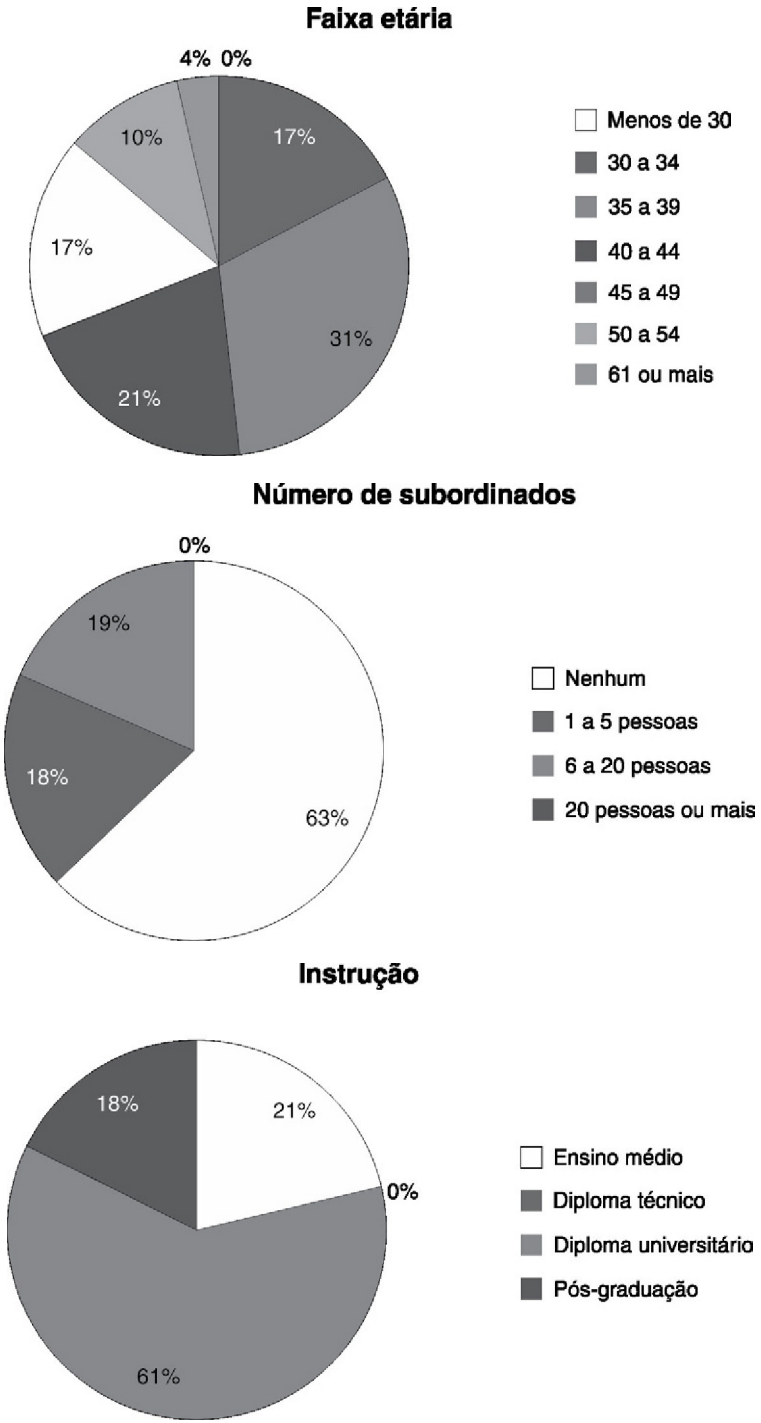
No quesito liderança, 72,7% afirmam que gostariam de trabalhar com líderes mais consultivos, que geralmente consultam seus subordinados antes de tomar uma decisão, esperando que todos trabalhem com lealdade no sentido de implementar a decisão, esteja ela ou não de acordo com as sugestões que apresentarem ao líder. A questão do estilo mais ou menos consultivo da liderança está relacionada com a percepção da capacidade de contribuir para a qualidade do planejamento e aumento da capacidade de dar conta da complexidade da ação. No entanto, apenas 33,6% afirmaram possuir líderes semelhantes ao descrito. Sobre a confiança, a média de confiança geral no líder foi acima da média (M = 5,05, DP = 1,31), sendo que a confiança profissional (M = 5,74, DP = 1,31) foi superior à pessoal (M = 4,35, DP = 1,75). No entanto, a confiança geral num colega de equipe (M = 6,22, DP = 1,05) e em toda a equipe (M = 5,42, DP = 1,34) mostrou ser maior que a confiança no líder, embora tal diferença não seja significante estatisticamente. Comparativamente, para os policiais do BOPE, a confiança profissional no colega (M = 6,51, DP = 0,91) parece ser mais importante que a confiança no líder e na equipe, seja profissional ou pessoal.

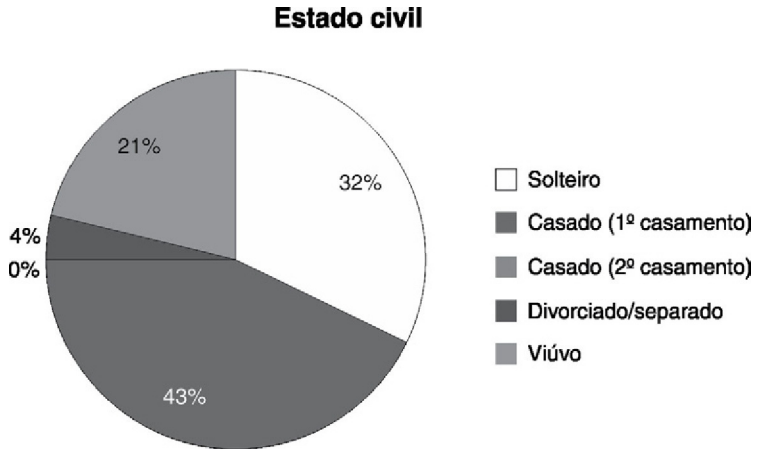
CORE: Orgulho e motivação para o combate

A amostra da Coordenadoria de Recursos Especiais (CORE) consiste em 51 homens, sendo que 31% encontram-se na faixa entre 35 e 39 anos, 61% possuem diploma universitário, 63% não possuem subordinados e 43% são casados. A média de tempo na equipe é de 6,7 anos. A Figura 4.4 apresenta os dados demográficos do CORE.

As questões iniciais da pesquisa apontam que os membros do CORE são motivados pelo orgulho de fazer parte de uma tropa de elite (35,5%). Diferentemente do BOPE, 22,6% dos respondentes apontaram que a possibilidade de

FIGURA 4.4 **Dados demográficos (CORE)**





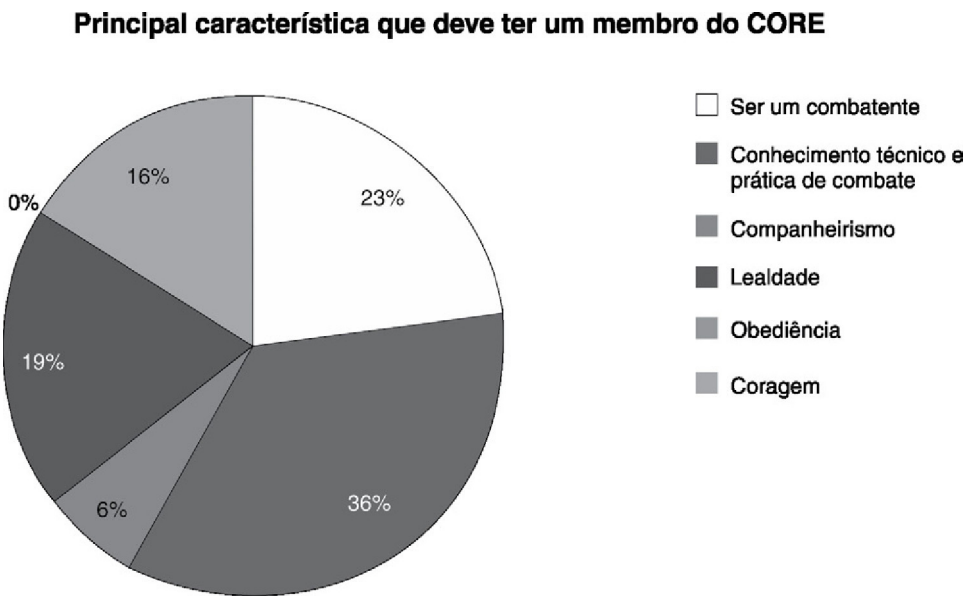
combater motiva os membros da CORE, seguido então pela relação de amizade e confiança. Como principal contribuição por essa confiança, os entrevistados do CORE apontam para a capacidade técnica dos membros da equipe (45,2%). A lealdade também se mostrou importante motivador para 38,7% dos entrevistados, sendo que a grande maioria afirmou ser a falta de lealdade entre os membros da equipe o fator mais desmotivador (51,6%). Quanto à participação em operações, os fatores que mais motivam os entrevistados são eliminar a ameaça dos bandidos (45,2%) e libertar pessoas que vivem sob a opressão do tráfico (35,5%).

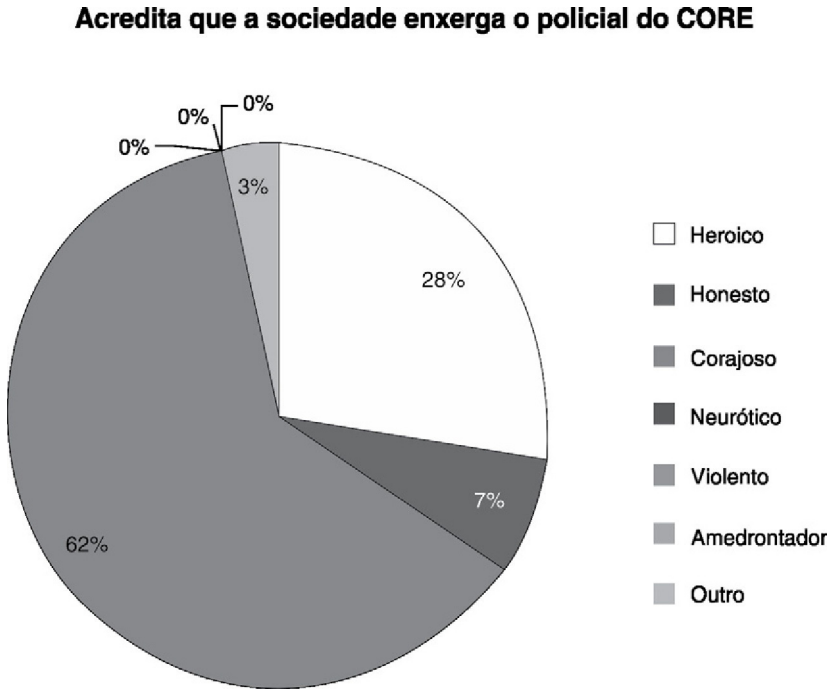
Possuir conhecimento técnico e prática de combate foi apontado por 35,5% dos membros do CORE como principal característica da organização. Ser considerado um combatente foi a segunda característica mais expressiva (22,6%). Lealdade, coragem e companheirismo foram também reconhecidos, ao contrário de obediência, que não foi apontada por membro algum como principal característica do CORE. Aqui é importante ressaltar uma questão que apareceu na pesquisa qualitativa como relevante para a identificação do policial do CORE com o comando e, portanto, com o valor da obediência. Em comparação com o BOPE, que tem uma estrutura militar e, portanto, regras mais rígidas para seleção do comando, os policiais da CORE veem mais ingerência política na organização e esse fato como uma barreira à ascensão meritocrática, pois é mais fácil para o governo estadual apontar as lideranças de acordo com as pressões políticas do momento, ou como resposta às críticas apresentadas pela imprensa, o que fragiliza os vínculos dos policiais com a liderança. Outro fator que pesa sobre essa questão é o fato de a liderança não ter sido, ou poder não ter sido, forjada na operação e, portanto, não ter uma posição legitimada pelo histórico de compromisso com a missão e com as equipes. Esse fato aponta para

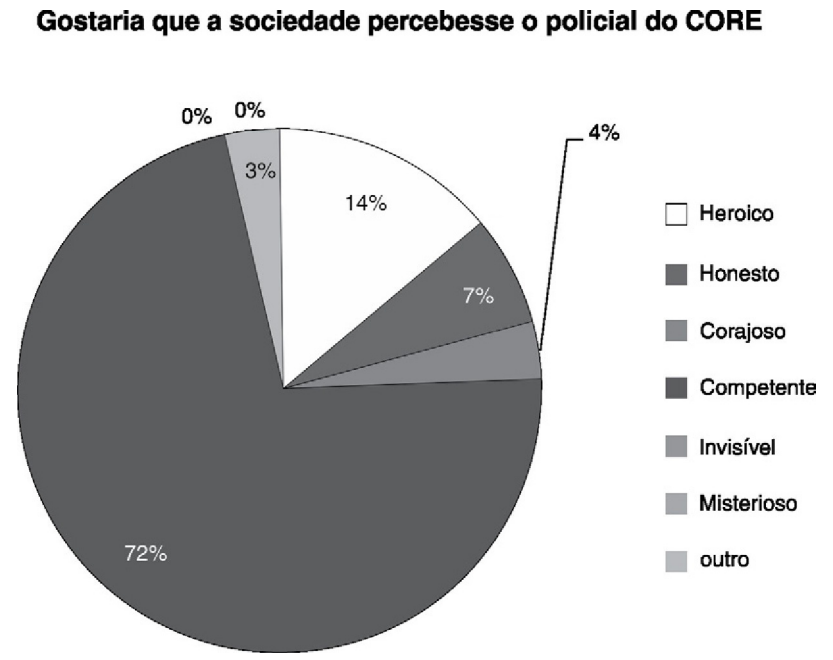
a importância da meritocracia e da governança dos processos de promoção como críticos para o aprimoramento dos vínculos internos à instituição. Os entrevistados afirmam que a sociedade enxerga o membro do CORE como corajoso (62,1%), mesmo não considerando a característica mais marcante da equipe. Também acreditam que a sociedade considera um membro da CORE heroico (27,6%). A grande maioria gostaria que fossem percebidos, entretanto, como competentes (72,4%) e heroicos (13,8%). Diferentemente do BOPE, nenhum membro da CORE gostaria de ser reconhecido pela sociedade como misterioso ou "invisível". A Figura 4.5 apresenta tais resultados.

As questões focadas em condutas operacionais e sobre a percepção dos policiais apontaram resultados um pouco distintos do BOPE. Em relação ao desafio operacional, como uma missão de alto risco, 65,5% dos policiais afirmaram que seguem as normas na maioria das vezes, sabendo que, em alguns casos de combate, é preciso improvisar e não segui-las. Assim como no BOPE, outros 22,6% afirmam que sempre procuram seguir as normas e orientações dadas pelo comando, procurando nunca se desviar delas. Apesar de a grande maioria dos membros da CORE não seguirem as regras da organização, afirmaram não confiar em pessoas que cometam atos ilícitos relacionados com a corrupção ou com a falta de probidade na CORE, mesmo que sendo muito boas em ação. Também acreditam ser mais honestos e melhores tecnicamente do que os de outras organizações,

FIGURA 4.5 **Características dos membros da CORE**







embora um pouco menos que no BOPE, apesar de acreditarem que os membros da CORE sairiam da organização se aparecessem outras oportunidades de emprego com renda equivalente. O que aponta para uma qualidade de vínculo menor.

O posicionamento dos policiais diante do risco é unânime: todos afirmaram saber que a profissão é de alto risco, mas acreditam que a missão vale a pena. Em relação aos fatores determinantes ao cumprimento de uma missão, os membros da CORE afirmam ser, primeiramente, a lealdade dos membros da equipe, seguida do preparo técnico, tático e operacional das equipes. Em terceiro lugar, a experiência do superior nesse tipo de ação. A qualidade do equipamento de combate e proteção (armas, veículos, coletes, fardamento, capacetes) foi apontada como um fator importante, embora menos significativo, o que coincide, como tendência, com o BOPE.

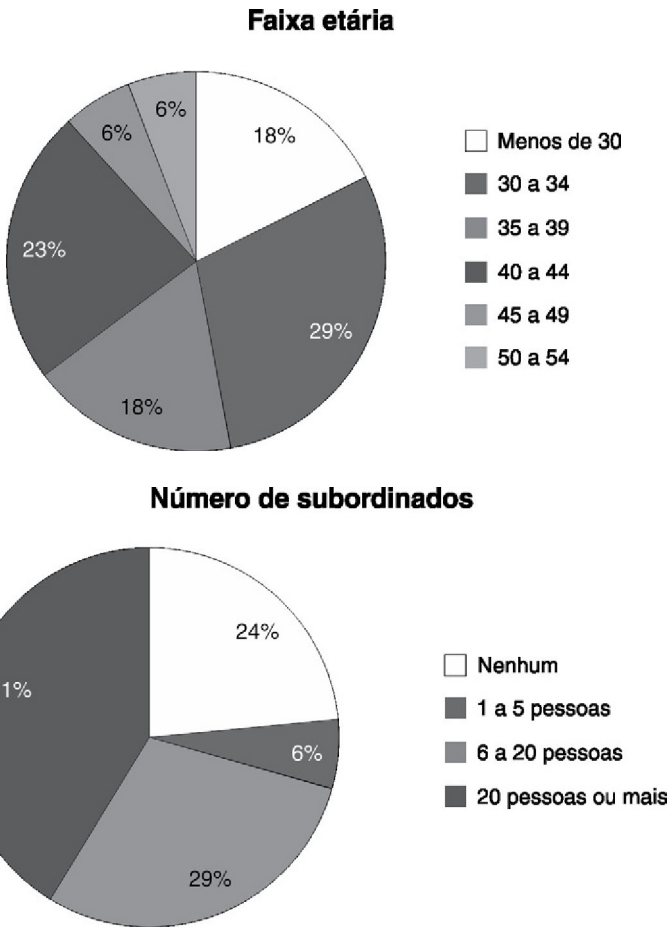
Quando perguntados sobre estilo de liderança, 50% afirmam que não gostariam de trabalhar com líderes pouco consultivos, que geralmente tomam suas decisões prontamente, esperando que a equipe execute as decisões com lealdade e sem questionar ou criar dificuldades. No entanto, 35,5% afirmaram possuir líderes semelhantes ao descrito. A questão aqui do estilo de liderança indica o desejo de participação no processo de concepção e planejamento das ações, o que permite o melhor aproveitamento das competências da equipe. A questão do estilo consultivo não passa, naturalmente, pela possibilidade de transformar a organização em uma "democracia opinativa", o que configuraria um líder fraco, mas no envolvimento em aumentar a inteligência das ações.

Em relação à confiança no líder, no colega e na equipe, a média de confiança geral no líder foi inferior às demais (M = 5,31, DP = 1,71), o que reflete a questão da seleção e da possibilidade de ingerência política na instituição. A confiança profissional (M = 5,98, DP = 1,58) foi superior à pessoal (M = 4,63, DP = 2,12), como no BOPE. A confiança geral num colega (M = 6,18, DP = 1,07) foi não só superior ao do líder, como superior à confiança na equipe (M = 5,46, DP = 1,35). Mais ainda, para a CORE, a confiança profissional no colega (M = 6,48, DP = 0,74) é a mais importante que a confiança no líder e na equipe, seja profissional ou pessoal. O que mostra que os vínculos informais estabelecidos entre os indivíduos são mais relevantes que os vínculos institucionais, o que pode ter duas causas: a dispersão nas formas de atuação, que faz com que a organização precise dar contas de desafios de naturezas diferentes, o que torna a participação nas equipes mais rotativas; e a percepção de que o colega é o parceiro mais constante em diferentes missões, o que torna esses vínculos mais estáveis no tempo.

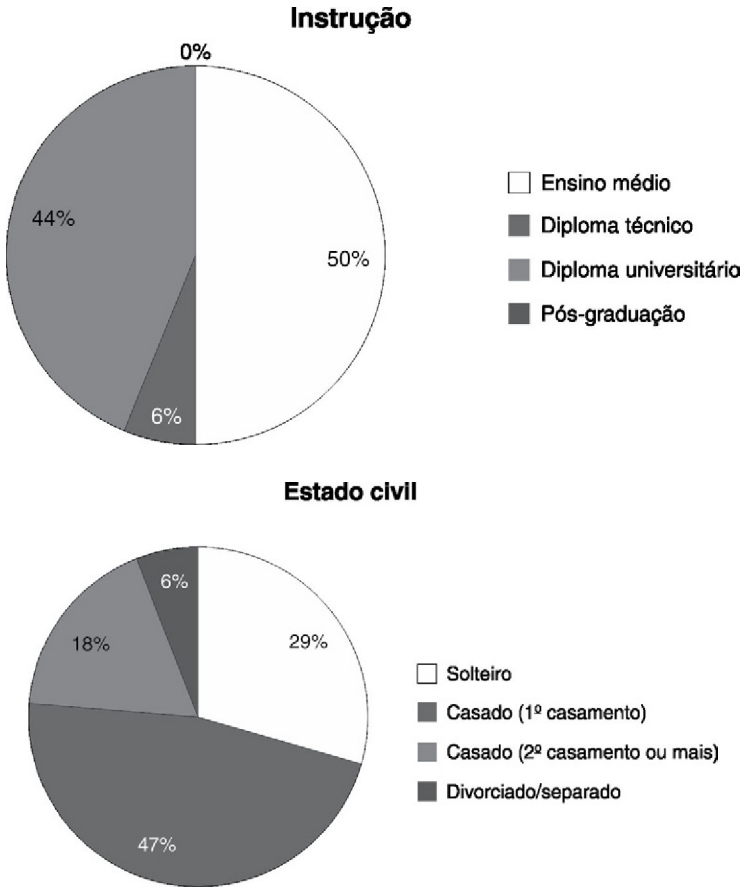
COT: Confiança na competência e no trabalho em equipe

A amostra do Comando de Operações Táticas (COT) consiste em 26 respondentes, todos do sexo masculino, sendo que 29% se encontram na

FIGURA 4.6 **Dados demográficos (COT)**



faixa entre 30 e 34 anos, 50% possuem apenas ensino médio completo, 41% possuem 20 ou mais subordinados e 65% são casados. A média de tempo na equipe é de 6,3 anos. A apresenta os dados demográficos do COT. Figura 4.6



No quesito liderança, com algumas poucas diferenças em relação ao BOPE, 76,5% afirmam que gostariam de trabalhar com líderes mais consultivos, que geralmente consultam seus subordinados antes de tomar uma decisão, esperando que todos trabalhem com lealdade no sentido de implementar a decisão, esteja ela ou não de acordo com as sugestões que deram. No entanto, apenas 11,8% afirmaram possuir líderes semelhantes ao descrito. A grande maioria dos policiais do COT afirma que seu líder nada se assemelha ao perfil consultivo (64,7%).

Sobre a confiança, a média de confiança geral no líder também foi acima da média superior do BOPE (M = 5,58, DP = 1,10), onde a confiança profissional (M = 6,18, DP = 1,02) foi também superior à pessoal (M = 4,99, DP = 1,47). Assim como no BOPE, a confiança geral nos colegas (M = 6,15, DP = 1,04) e na equipe (M = 5,75, DP = 0,72) mostrou ser maior que a no líder, embora tal diferença não seja significante estatisticamente. Diferentemente do BOPE,

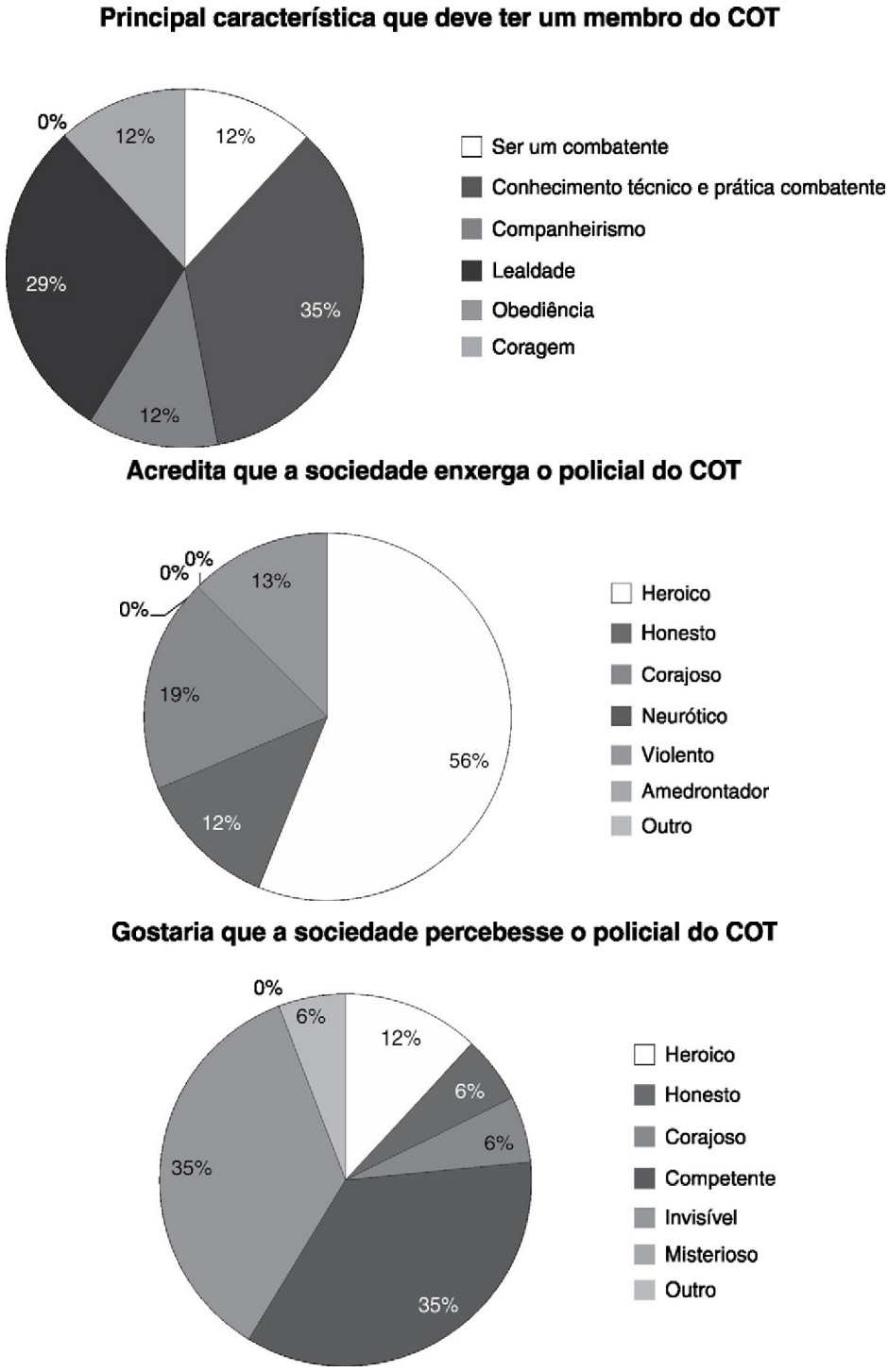
a confiança profissional na equipe (M = 6,44, DP = 0,62), e não no colega, parece ser mais significante que as demais. Comparativamente, as médias do BOPE e do COT são significantemente semelhantes.

Os resultados da primeira parte da pesquisa aplicada ao COT apontaram que há duas grandes motivações dos policiais a trabalharem na equipe: tanto em relação de amizade e confiança com os membros do COT, quanto no orgulho de fazer parte de uma tropa de elite (35,3% em cada item). O fator que mais contribui para aumentar a confiança na equipe de trabalho e fortalecer a motivação dos policiais é a capacidade técnica dos membros da equipe (64,7%), seguida pela lealdade que existe entre os membros (23,5%). Diferentemente do BOPE, a lealdade mostrou-se importante, mas não tão importante quanto o aspecto técnico de seus policiais. Vemos aqui um reflexo da natureza da atividade refletida nas preferências. O COT tem um papel mais relevante em atividades de inteligência investigativa, que se reflete nesse fator. Embora em relação às situações de combate, ou à participação em operações, os policiais tenham apontado que os fatores que mais os desmotivam seja a falta de lealdade entre os membros da equipe (58,8%), a desconfiança na capacidade técnica e no caráter, além da falta de coragem dos membros da equipe, mostrou-se tão desmotivadora quanto (35,4%). Já o fator motivador, como no BOPE, é libertar pessoas que vivem sob a opressão do tráfico (41,2%) e eliminar a ameaça dos bandidos que querem nos combater (29,4%).

Dentre as características de ser um combatente, possuir conhecimento técnico e prática de combate (35,3%) foram apontadas como principais características de um membro da equipe de operações especiais do COT. A lealdade foi a segunda principal característica, seguida por companheirismo, coragem e ser um combatente (cada um com 11,8%). Assim como no BOPE, obediência não foi considerada por policial algum ser a principal característica de um membro do COT. Os policiais acreditam que a sociedade enxerga um membro do COT como corajoso (18,8%) e, principalmente, heroico (56,3%). Entretanto, apesar de acreditarem que a sociedade atribui tais características aos policiais, eles gostariam que fossem igualmente percebidos como competentes e "invisíveis" (35,3%), assim como os policiais do BOPE. A Figura 4.7 apresenta tais resultados.

Nas questões sobre condutas operacionais, 58,8% dos policiais afirmaram que seguem as normas na maioria das vezes, sabendo que, em alguns casos de combate, é preciso improvisar e não segui-las. Aqueles que procuram seguir as normas e orientações dadas pelo comando, procurando nunca se desviar delas, representam 35,3% do total de policiais, e somente 5,9% afirmaram acreditar que as normas são apenas orientações para a ação e que, na realidade, é quase impossível segui-las. Assim como os policiais do BOPE, a grande maioria dos

FIGURA 4.7 **Características dos policiais do COT**



policiais do COT foge às regras impostas pela organização, 100% não confiam em pessoas que cometam atos ilícitos, tanto relacionados com a corrupção ou com a falta de probidade, e acreditam na honestidade e superioridade técnica dos policiais do COT. A permanência no COT não se deve, portanto, à necessidade do posto de trabalho e dificilmente sairiam da organização, mesmo se aparecessem oportunidades equivalentes em outros locais.

Todos os policiais do COT afirmam saber que possuem uma profissão de alto risco, mas acreditam que a missão valha a pena e salvariam um colega durante uma operação, mesmo que coloquem a sua segurança pessoal em risco. Porém, numa missão, o que garante seu cumprimento é o preparo técnico, tático e operacional das equipes.

Em seguida, haver lealdade dos membros e possuir equipamento adequado para o combate são fatores bastante importantes. Como no BOPE, os policiais do COT não estariam dispostos a entrar em combate em condições técnicas precárias, mesmo que a equipe possua qualidade superior.

8. Equipes policiais de operações especiais no Brasil

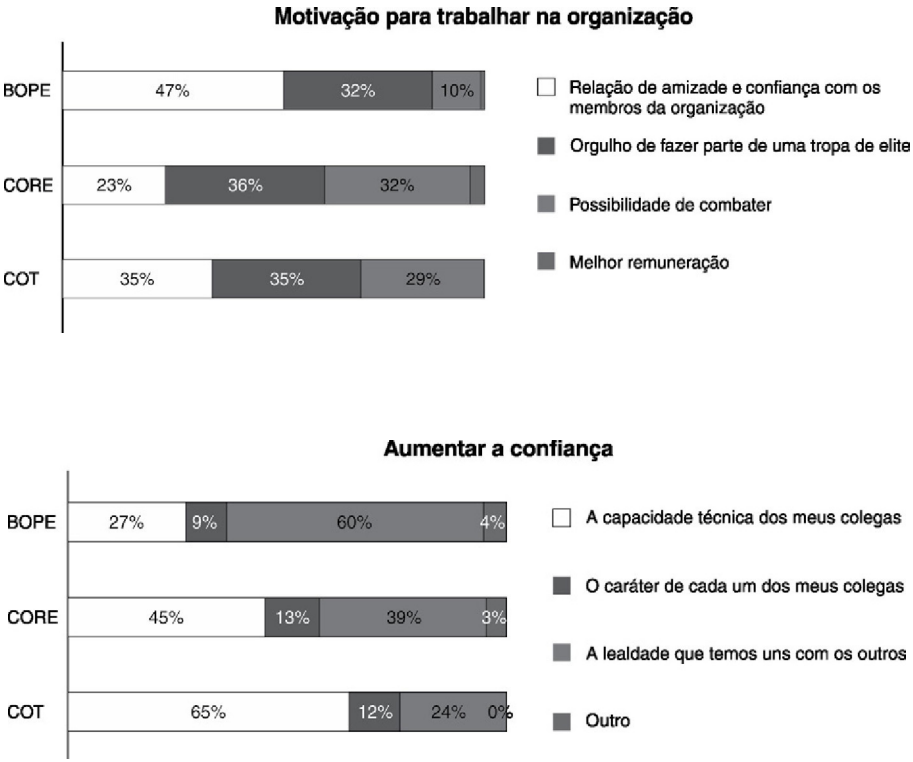
Como apresentado, as três organizações brasileiras obtiveram resultados ora semelhantes, ora distintos, em relação aos itens pesquisados. Nem sempre identificamos os mesmos elementos motivadores e desmotivadores para entrar numa situação de combate, ou as mesmas características entre seus membros. Entretanto, podemos apontar características muitos comuns entre as equipes brasileiras.

Em relação ao fator que mais os motiva a trabalhar na organização, há uma distribuição homogênea das respostas em cada uma das três organizações. No BOPE, a relação de amizade e confiança é o que mais os motiva, enquanto na CORE é o orgulho de fazer parte de uma tropa de elite. No COT, os dois fatores são igualmente considerados. A possibilidade de combater apareceu como o segundo maior motivador na CORE, e terceiro no COT e no BOPE.

Quanto aos fatores que aumentam a confiança, a relação interpessoal se sobressai no BOPE. Os policiais atribuíram à lealdade que têm uns para com os outros como o fator que faz com que tenham maior confiança. No CORE e no COT, é a percepção da capacidade técnica dos colegas que faz com que tenham maior confiança na equipe, embora o fator lealdade também tenha sido expressivo. A Figura 4.8 apresenta tais resultados comparativos.

Da mesma forma que a lealdade é um fator que aumenta a confiança na equipe, a falta dela foi apontada como maior desmotivador para entrar em

FIGURA 4.8 **Fatores de motivação para trabalhar na organização e de aumento da confiança nas organizações brasileiras**

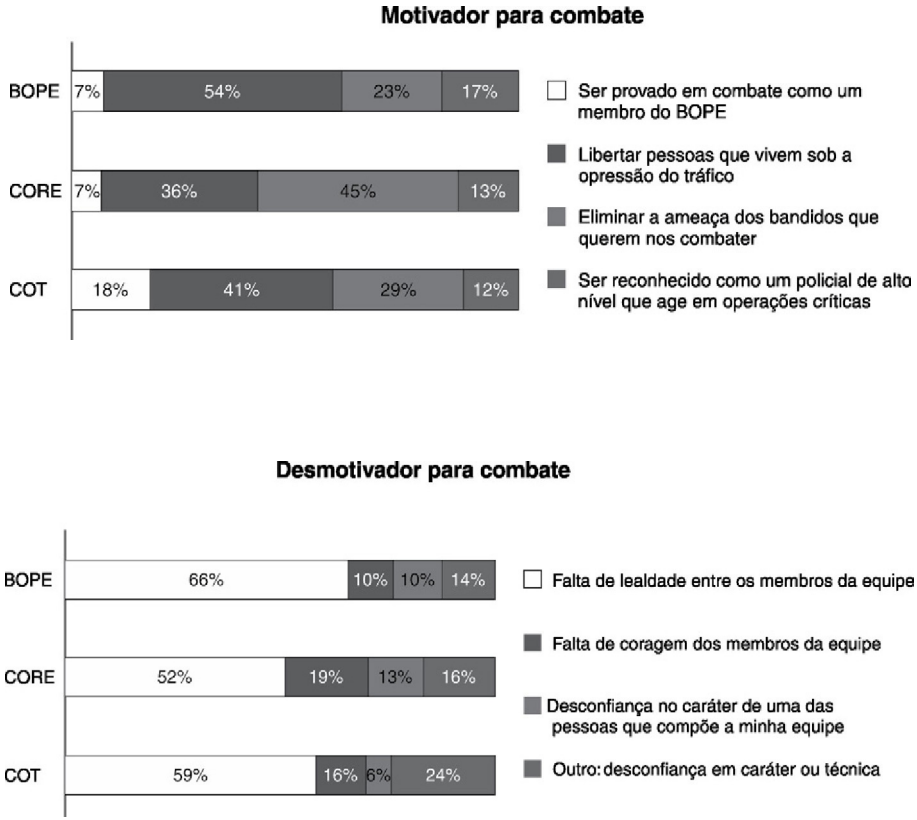


uma situação de combate em todas as equipes pesquisadas. Nas três unidades investigadas, a falta de lealdade e de coragem é apontada como o elemento mais desmotivador, ficando à frente da desconfiança no caráter ou na boa técnica.

Quando analisamos o que motiva os policiais numa situação de combate, os membros das equipes pesquisadas no Brasil apontaram para motivadores semelhantes. No BOPE e no COT o maior motivador é libertar as pessoas que vivem sob a opressão do tráfico, na CORE os membros são motivados pela possibilidade que têm de eliminar a ameaça dos bandidos que querem combater. A Figura 4.9 apresenta essa comparação.

Com o objetivo de investigar algumas percepções gerais acerca de questões como a segurança pessoal, a superioridade técnica e o vínculo que os membros possuem com a organização, foram apresentadas afirmativas, as quais o respondente deveria marcar como "verdadeiro" ou "falso".

FIGURA 4.9 Fatores que motivam e desmotivam a entrar em combate no BOPE, CORE e COT



O posicionamento dos membros das organizações foi bastante semelhante. A grande maioria dos membros das três unidades brasileiras pesquisadas afirmou que colocariam a sua segurança pessoal em risco para salvar um colega durante uma operação, que não confiam em pessoas que cometam atos ilícitos, independentemente da competência das mesmas, e que sabem que a profissão que possuem é de alto risco, mas acreditam que vale a pena.

Em relação ao caráter, no BOPE, na CORE e no COT, pouco mais da metade dos respondentes afirma que perdoaria algumas falhas de caráter do indivíduo, desde que não fossem relativas à falta de lealdade e coragem durante a ação de combate. Em relação à utilização de equipamentos e armas inadequados em combate, porque a qualidade da equipe compensa esses fatores, pouco menos da metade dos membros do CORE, porém mais que nas outras duas unidades, afirma que não entraria em combate sem aparato técnico adequado.

Quanto às questões relacionadas com o emprego e com a superioridade técnica e moral (honestidade), os membros da CORE comportaram-se de forma diferente do BOPE e do COT. Apesar de estarem mais dispostos a entrar em combate com armas e equipamentos inadequados, possuem uma percepção menor de serem melhores tecnicamente e não acreditam que sejam mais honestos que os demais. Com maior expressividade que no BOPE ou no COT, apontam que muita gente está na CORE porque precisa do emprego, independentemente de gostar ou não do trabalho policial. Ainda, mais da metade afirma que muita gente sairia da polícia e da própria CORE se aparecessem outras oportunidades de emprego com renda equivalente. A Figura 4.10 apresenta a distribuição dos resultados por organização para cada questão.

De uma forma geral, as organizações brasileiras obtiveram resultados muito semelhantes. Tais diferenças podem ser atribuídas a diversos fatores, desde o perfil e tamanho da amostra – CORE e COT são amostras reduzidas – até a cultura específica de cada uma das unidades investigadas.

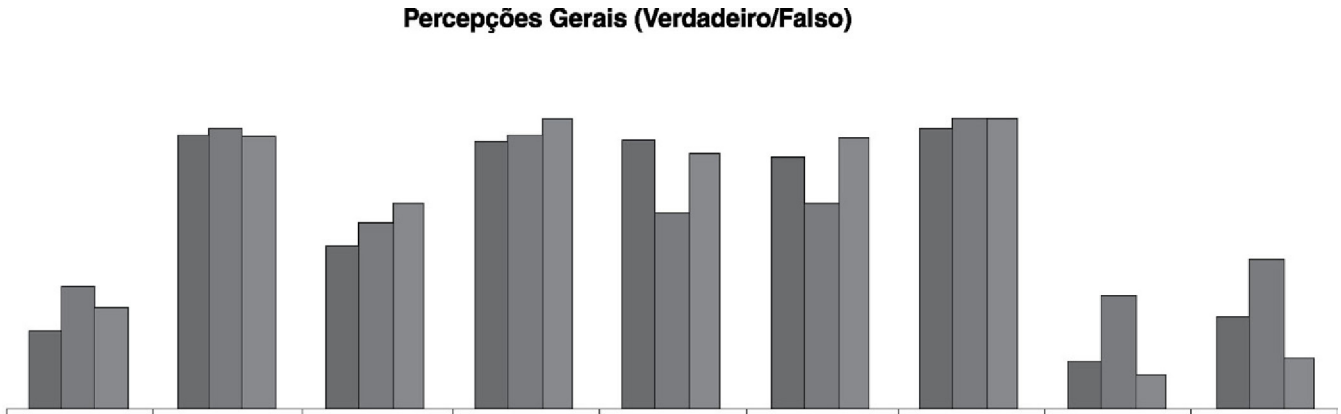
9. Equipes policiais de operações especiais nos Estados Unidos

SWAT: Coragem e integridade

A pesquisa com as equipes da SWAT (Special Weapons and Tactics) contou com a participação de 97 homens policiais. Do total de respondentes, 34% estão na faixa entre 40 e 44 anos, 51% possuem diploma universitário, 64% não possuem subordinados e 78% são casados. A média de tempo dos policiais na equipe é de 8,2 anos. A Figura 4.11 apresenta os dados demográficos da SWAT.

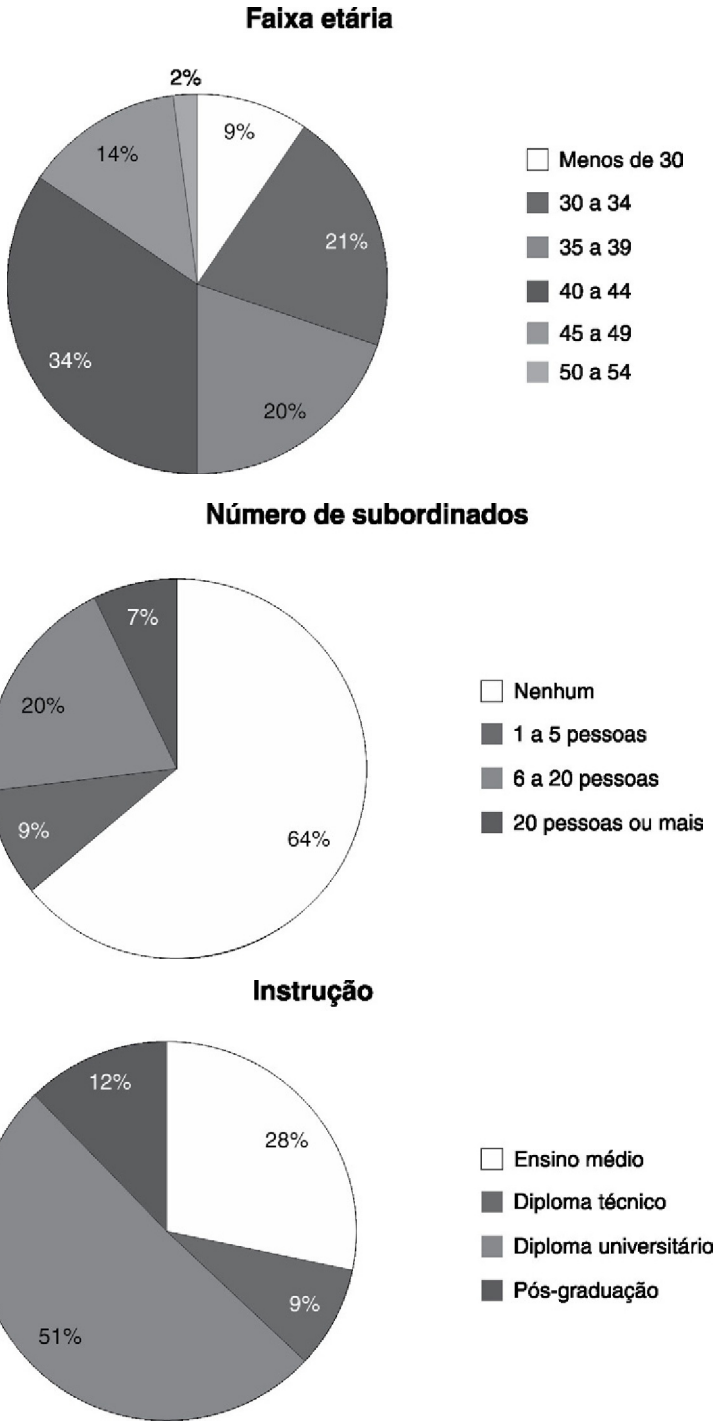
Os policiais membros da SWAT, em relação às motivações para trabalhar na organização, mais da metade dos respondentes afirmaram que o que mais os motiva é o orgulho de fazer parte de uma tropa de elite (54,2%), seguido pela relação de amizade e confiança com os demais membros da SWAT

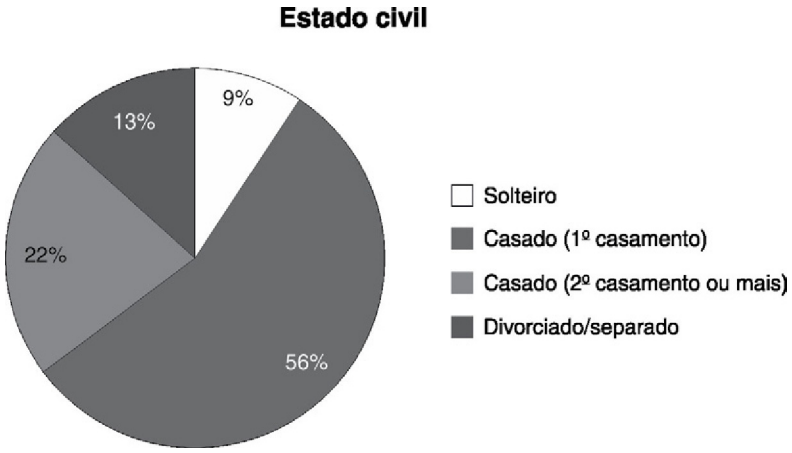
FIGURA 4.10 **Comparativo das questões gerais para as organizações brasileiras**



	Equip. e armas inadequados	Risco Segurança pessoal	Perdoar falhas de caráter	Não confiar atos ilícitos	Melhores tecnicamente	Mais honestos	Profissão alto risco	Necessidade do emprego	Saída da organização
BOPE	27%	95%	56%	93%	93%	87%	97%		32%
CORE	42%	97%	65%	94%	68%	71%	100%	39%	52%
COT	35%	94%	71%	100%	88%	94%	100%	12%	18%

FIGURA 4.11 **Dados demográficos (SWAT)**





(26%). Assim como nas unidades brasileiras, nenhum membro citou a remuneração como um fator motivador. O orgulho de fazer parte de uma organização conhecida mundialmente como modelo de operações especiais mostrou ser a principal fonte de motivação para os policiais da SWAT.

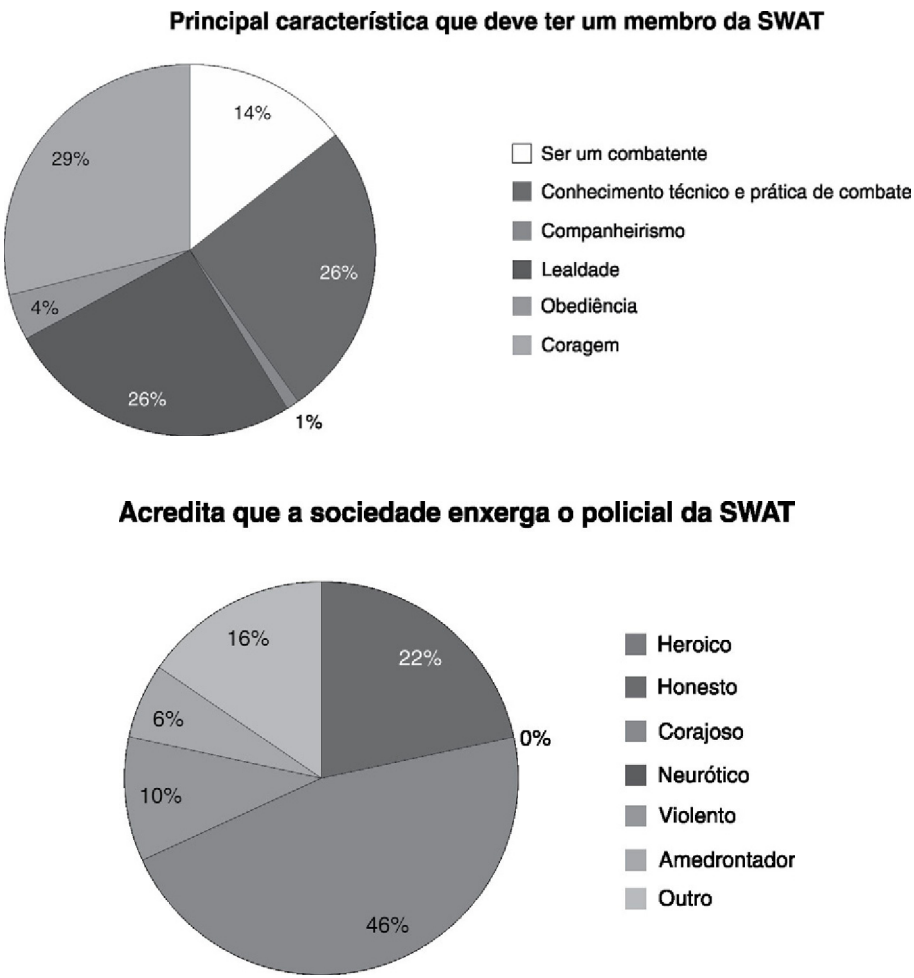
Relacionada com a questão do reconhecimento e orgulho, o fator que mais contribui para aumentar a confiança na equipe de trabalho e fortalecer a motivação dos policiais é o caráter dos colegas, mencionado por 38% dos policiais. Eles também consideram a lealdade que têm uns para com os outros, o que garante a confiança na equipe (34%). Em terceiro lugar, atribuem à capacidade técnica dos membros da equipe outro fator motivador (16,5%).

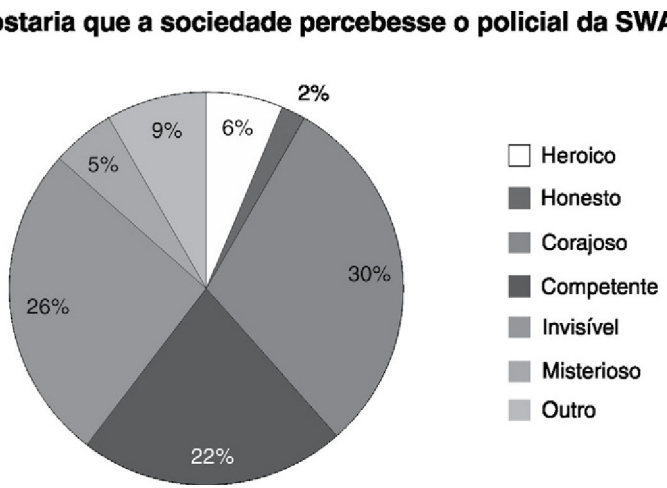
Considerando somente as situações de combate, os policiais responderam que eliminar a ameaça dos bandidos (62,9%) é o que mais os motiva a participar de operações. Em segundo lugar, relacionado com o orgulho mencionado anteriormente, outro fator que os motivam é serem reconhecidos como um policial de alto nível que age em operações críticas (21,6%). Nenhum policial atribui a salário ou outros benefícios a motivação que possuem para entrar numa operação. Ao entrar em combate, 29,2% dos policiais afirmam que desconfiar da capacidade técnica de uma pessoa que compõe a equipe é o fator que mais os desmotivaria. A falta de lealdade entre os membros da equipe (19,1%) e a desconfiança no caráter de um policial (16,9%) também foram apontados como fatores que os desmotivam.

Em relação às características principais de um membro da SWAT, os policiais tiveram respostas equilibradas, excluindo a obediência (4,1%) ou o companheirismo (1,0%). Diferentemente das equipes do BOPE, a principal característica seria a coragem (28,9%), seguida igualmente pela lealdade (25,8%) e conhecimento técnico e prática de combate (25,8%). Avaliando a percepção

da sociedade, os policiais apontaram que ser corajoso refere-se tanto ao que acreditam que a sociedade enxerga (46,4%), quanto ao que gostariam que a sociedade enxergasse (30,2%). Também acreditam que a sociedade os enxerga como heroicos (21,6%) e violentos (10,3%), mas gostariam de ser percebidos, além de corajosos, como "invisíveis" (26%) e competentes (21,9%). Embora o caráter tenha sido apontado como característica importante em situações de combate, apenas 2,1% dos policiais gostariam que a sociedade os percebessem principalmente como sendo honestos. De fato, nenhum dos policiais participantes acredita que a sociedade os enxerga como sendo principalmente honestos ou neuróticos, menos ainda que amedrontadores (6,2%). A Figura 4.12 apresenta tais resultados.

FIGURA 4.12 Características dos policiais da SWAT





Nas questões focadas em condutas operacionais e sobre a percepção dos policiais acerca do trabalho policial, os policiais afirmaram que seguem as normas na maioria das vezes, sabendo que, em alguns casos de combate, é preciso improvisar e não segui-las (67%). Alguns policiais afirmaram que procuram seguir as normas e orientações dadas pelo comando, procurando nunca se desviar delas (28,9%) enquanto a minoria afirma acreditar que as normas são apenas orientações para a ação e que, na realidade, é quase impossível segui-las (4,1%). Ou seja, existe a improvisação, como inerente a uma situação de combate, mas que não representa uma regra, mas uma contingência na situação. Quase todos os policiais afirmaram não confiar em pessoas que cometam atos ilícitos relacionados com a corrupção ou com a falta de probidade, independentemente de elas serem muito boas em ação (97,9%), e todos eles disseram ser capazes de colocar a segurança pessoal em risco para salvar um colega durante uma operação. Isto pode ser verificado no equilíbrio de respostas em relação à participação em operações de combate com equipamentos e armamento inadequados porque a qualidade da equipe compensaria tais fatores. De fato, a qualidade da equipe parece pesar na avaliação dos policiais, uma vez que metade deles entraria em combate mesmo com deficiência de materiais de defesa. Fortalecendo novamente a questão do orgulho, todos os policiais afirmaram que sabem o risco da profissão, mas acreditam que a missão vale a pena e que é necessário gostar do trabalho policial para estar na SWAT, e não porque precisam de um emprego. Assim, dificilmente sairiam da equipe se aparecessem outras oportunidades de emprego.

Os fatores mais importantes para os policiais da SWAT no cumprimento de uma missão são, em primeiro lugar, o preparo técnico, tático e operacional das equipes, seguido pelo planejamento da operação (definição da área de ação e das equipes). Em terceiro lugar, prezam pela lealdade dos membros do time, seguido

pela crença de que são superiores em estratégia e treinamento, comparados com criminosos. A qualidade do equipamento de combate e proteção (armas, veículos, coletes, fardamento, capacetes) e o suporte da organização (tratamento recebido pelo policial e sua família, caso aconteçam eventuais problemas em combate) são os fatores menos importantes para o cumprimento da missão. Tais resultados levam a crer que as relações interpessoais entre os membros da SWAT, tanto na formação e nas tarefas, quanto no relacionamento, sobrepõem aspectos materiais.

Analisando os resultados da avaliação de confiança, a média de confiança geral no líder (M = 5,92, DP = 0,88) foi semelhante à daquela na equipe (M = 5,85, DP = 0,89), sendo que a confiança profissional, tanto no líder (M = 6,41, DP = 0,84) quanto na equipe (M = 6,45, DP = 0,62), foi superior à pessoal (M = 5,42, DP = 1,22 e M = 5,89, DP = 1,17). Por outro lado, a confiança geral num colega (M = 6,17, DP = 0,80) mostrou ser um pouco superior às demais, embora estatisticamente não seja considerado um resultado significante, isto é, as médias de confiança nos três níveis são semelhantes. O estilo de liderança que a maioria gostaria de ter é a de um líder mais consultivo possível, onde ele consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão, ouvindo conselhos e ponderando-os, antes de anunciar a sua decisão (51,5%).

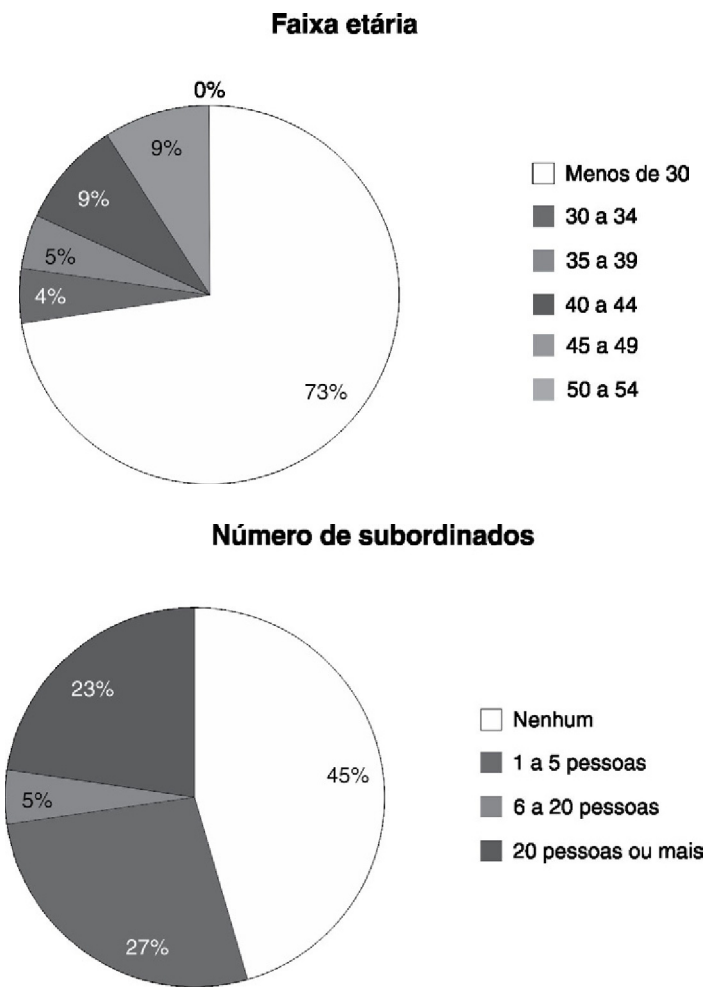
USMC: Lealdade e integridade

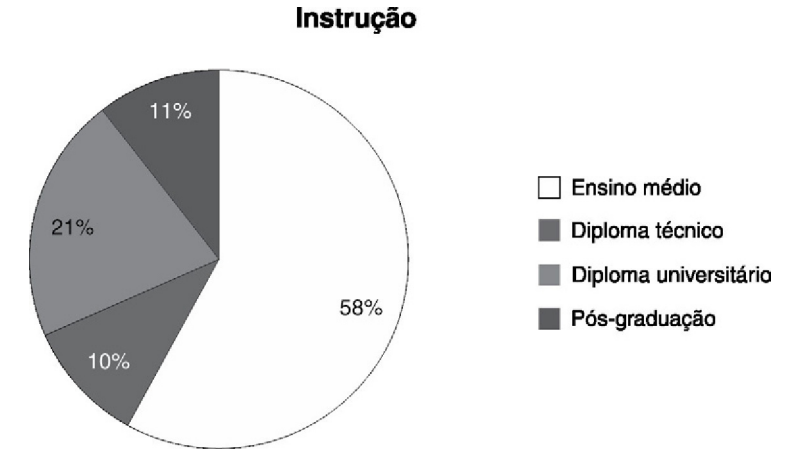
A pesquisa com as equipe do US Marines (United States Marine Corps – USMC) contou com a participação de 43 homens. Do total de respondentes, 73% têm menos de 30 anos, 58% cursaram o ensino médio completo, 45%

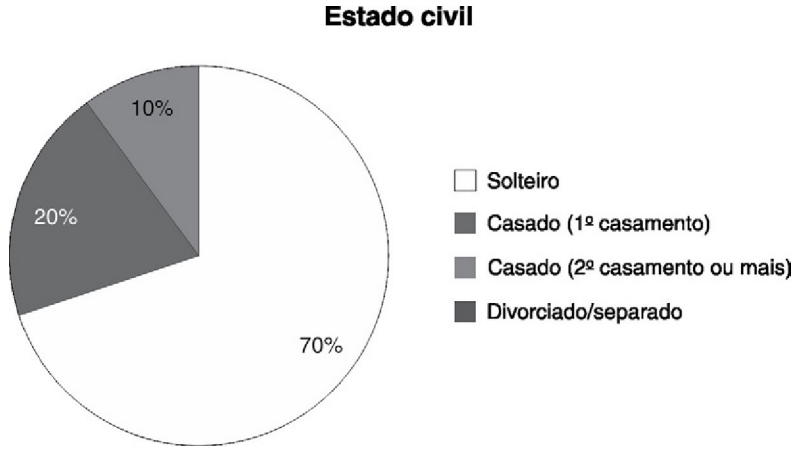
não possuem subordinados e 70% são solteiros. A média de tempo na equipe é de 2,3 anos. A Figura 4.13 apresenta tais dados demográficos.

Os membros da USMC, ou os Marines, assim como os policiais da SWAT, afirmaram que o que mais os motiva a fazer parte da USMC é o orgulho de ser membro de uma tropa de elite (34,8%). A relação de amizade e confiança com os demais membros e a possibilidade de combater (ambos com 21,7%) apareceram como motivos secundários. Enquanto nas outras organizações estudadas a questão da remuneração não fora citada, alguns respondentes a apontaram como um fator de relevância.

FIGURA 4.13 **Dados demográficos (USMC)**







Para 43,5% dos Marines, o caráter dos colegas, assim como para os policiais da SWAT, é o fator que mais contribui para aumentar a confiança na equipe de trabalho e fortalecer a motivação dos policiais. A lealdade que têm entre si também garante que haja confiança na equipe (30,4%), seguida pela capacidade técnica dos membros da equipe (17,4%).

Considerando situações de combate, a maioria dos policiais respondeu que eliminar a ameaça dos bandidos (45,5%) é o que mais os motiva a participar de operações. As demais motivações foram igualmente consideradas, com exceção aos benefícios e salário que, como nas demais equipes, não foram escolhidas por membro algum da USMC. A desconfiança na capacidade

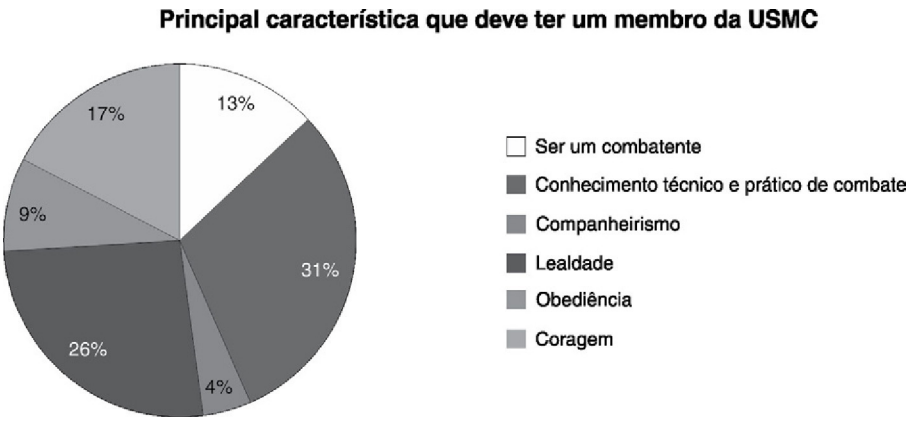
técnica e no caráter de um membro da equipe apareceu como os fatores mais desmotivadores (21,7% para cada fator). A desconfiança na capacidade do superior e a falta de lealdade entre os membros da equipe foram também consideradas como fatores desmotivadores (17,4% para cada fator). Acima das demais equipes de operações especiais, a desconfiança no caráter do superior imediato (13%) apareceu como sendo um fator desmotivador, mais que a falta de coragem (8,7%).

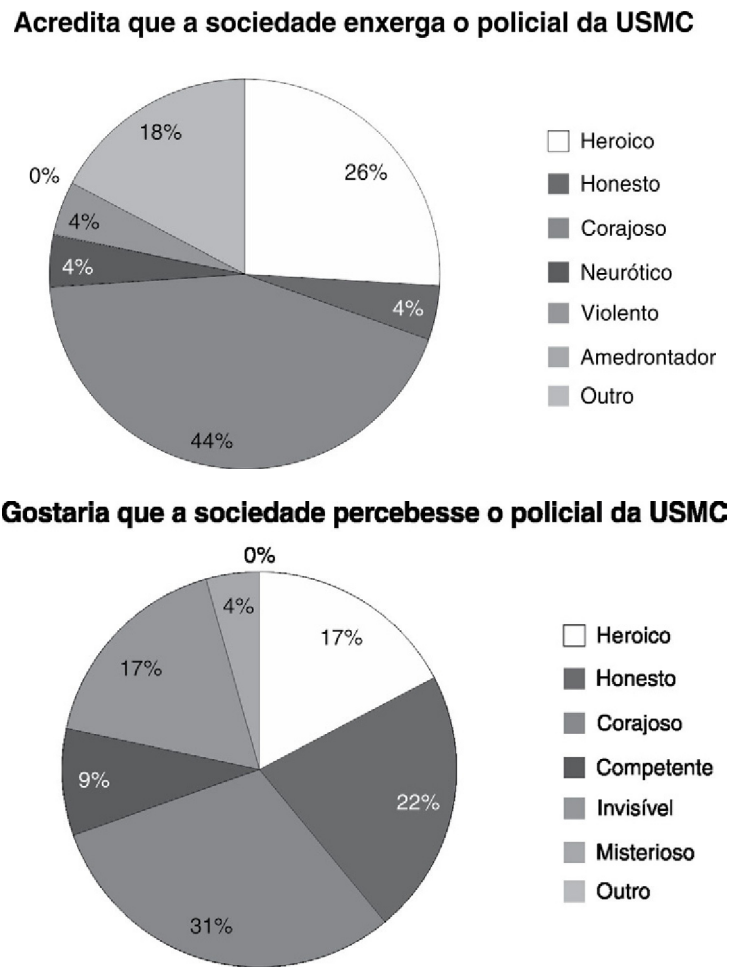
Em relação às características principais de um membro da USMC, os Marines consideram o conhecimento técnico e prática de combate como principal característica (30,4%), seguida pela lealdade (26,1%). A obediência também foi opção de 8,7% dos Marines, mais que companheirismo (4,3%).

Avaliando a percepção da sociedade, os Marines apontaram para os mesmos atributos das equipes da SWAT, sendo que ser corajoso refere-se tanto ao que acreditam que a sociedade enxerga (44%), quanto no que gostariam que a sociedade enxergasse (31%). Acreditam ainda que a sociedade os enxerga como heroicos (26%) e violentos (18%), mas gostariam de ser percebidos como, além de corajosos, "invisíveis" e heroicos (ambos 17%), honestos (22%). Com exceção a quererem ser percebidos pela sociedade como heroicos e honestos, todas as características citadas foram as mesmas dos policiais da SWAT. A Figura 4.14 apresenta tais resultados.

Quando questionados sobre a percepção dos Marines acerca do trabalho como membro do USMC e das condutas da própria organização, a maioria dos participantes afirmou que segue as normas na maioria das vezes (43,5%). Alguns afirmaram que procuram nunca se desviar das normas (34,8%) e outros acreditam que na realidade é quase impossível segui-las (21,7%). Diferente-

FIGURA 4.14 Características dos membros do USMC





mente da SWAT e das equipes brasileiras, 30% dos participantes confiariam em pessoas que cometam atos ilícitos, embora não perdoassem falhas de caráter ou colocassem a própria segurança em risco para salvar um colega. Apesar de tais respostas, a maioria dos Marines participaria em operações de combate com equipamentos e armamento inadequados porque a qualidade da equipe compensaria tais fatores, mesmo que não seja a grande maioria que acredite na superioridade técnica dos Marines. Apesar de 73% dos Marines afirmarem acolher o risco da profissão e acreditarem que a missão vale a pena, mais da metade dos participantes da pesquisa afirmaram que muitos sairiam da organização se aparecessem outras oportunidades de emprego com renda equivalente.

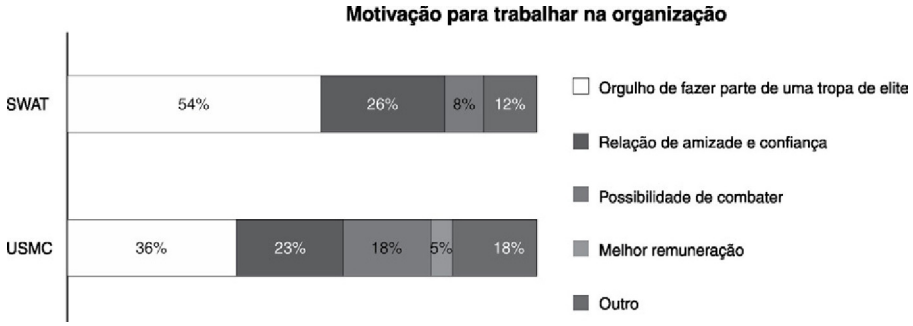
Para os Marines, os fatores mais importantes no cumprimento de uma missão são, em primeiro lugar, o preparo técnico, tático e operacional das

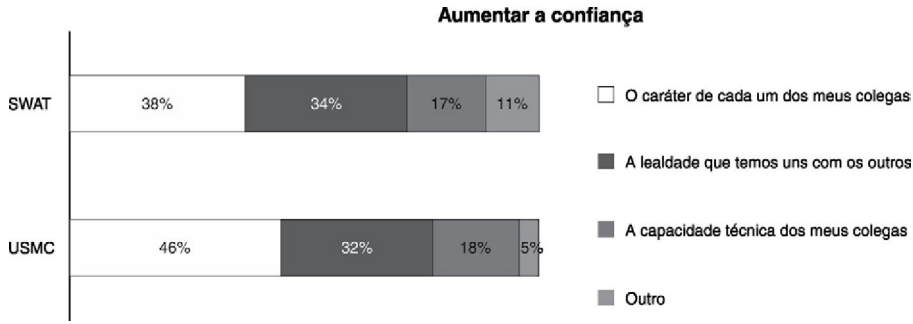
equipes, seguido pela lealdade dos membros do time. Os demais fatores foram igualmente ranqueados, com exceção do suporte da organização (tratamento recebido pelo policial e suporte dado à família caso aconteçam eventuais problemas em combate), que foi avaliado como fator menos importante. Tais resultados reforçam a escolha das principais características dos Marines.

Quanto à confiança, os Marines confiam no líder (M = 4,88, DP = 1,18) mais que num colega (M = 4,73, DP = 1,40) ou na equipe (M = 4,80, DP = 1,15), resultado diferente das demais organizações pesquisadas. A confiança profissional no líder (M = 5,42, DP = 1,21) foi significantemente superior à pessoal (M = 4,33, DP = 1,47) que, por outro lado, foi a que obteve menor média. O estilo de liderança reconhecido pelos Marines como sendo o ideal não foi o mais consultivo, mas um líder moderadamente consultivo, que geralmente toma suas decisões prontamente tentando, antes de seguir em frente, explicá-las completamente a sua equipe (47,8%).

Os combatentes das duas organizações americanas apresentaram resultados mais parecidos no que se refere aos elementos motivacionais e fatores que promovem a percepção de confiança, mas também não foram unânimes nos resultados. Quando perguntados acerca do fator que mais os motiva a trabalhar em suas organizações, tanto os da SWAT como os da USMC apontaram para o orgulho de fazer parte de uma tropa de elite. O fator que aumenta a confiança, por sua vez, é o caráter de cada um dos membros da organização, seguido fortemente pela lealdade que possuem uns com os outros, segundo fator apontado com maior motivador. A Figura 4.15 apresenta tais resultados.

FIGURA 4.15 Fatores de motivação para trabalhar na organização e de aumento da confiança nas organizações americanas



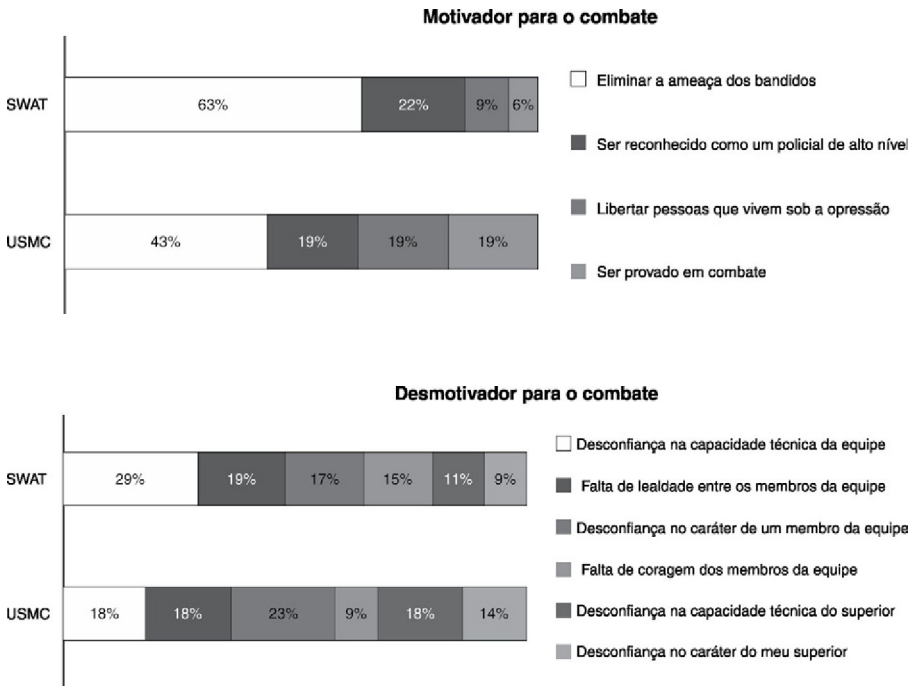


Assim como a capacidade técnica e o caráter são fatores que aumentam a confiança dos membros da SWAT e da USMC, a falta deles são os grandes desmotivadores para entrar em combate, independentemente do nível em que seja percebido – equipe, colega ou superior. Ambas as organizações citaram preocupações em relação à equipe: na SWAT a desconfiança na capacidade técnica da equipe foi citada como o maior desmotivador, enquanto na USMC foi a desconfiança no caráter de um membro da equipe. A falta de lealdade e de coragem também foram fatores bastante expressivos. Numa situação de combate, o maior motivador para ambas as organizações é a possibilidade de eliminar a ameaça dos bandidos. A Figura 4.16 apresenta tais resultados.

Nas questões que abordam a percepção dos membros da SWAT e da USMC em relação à segurança pessoal, à superioridade técnica e ao vínculo que os membros possuem com a organização, o posicionamento dos membros dessas organizações foi bastante divergente, embora em algumas questões tenha havido semelhanças. Todos os membros de ambas as organizações pesquisadas afirmaram que acreditam que a profissão é de alto risco, mas acreditam que a missão vale a pena. Pelo fato de prezarem a capacidade técnica dos colegas, cerca de metade dos entrevistados afirmaram que entrariam em campo com armas e equipamentos inadequados, justamente porque acreditam na habilidade da equipe. Também acreditam que são mais honestos que membros de outras organizações. Em relação às demais questões, os membros da SWAT foram unânimes entre si.

A maioria dos entrevistados afirmou colocar a segurança pessoal em risco pelo colega, perdoar falhas de caráter e não confiar em quem age de forma ilícita, além de acreditar serem melhores tecnicamente que outras organizações. Mais ainda, o posicionamento em relação à necessidade de emprego – independentemente de gostar ou não do trabalho policial – ou à saída da organização

FIGURA 4.16 Fatores que motivam e desmotivam a entrar em combate na SWAT e USMC

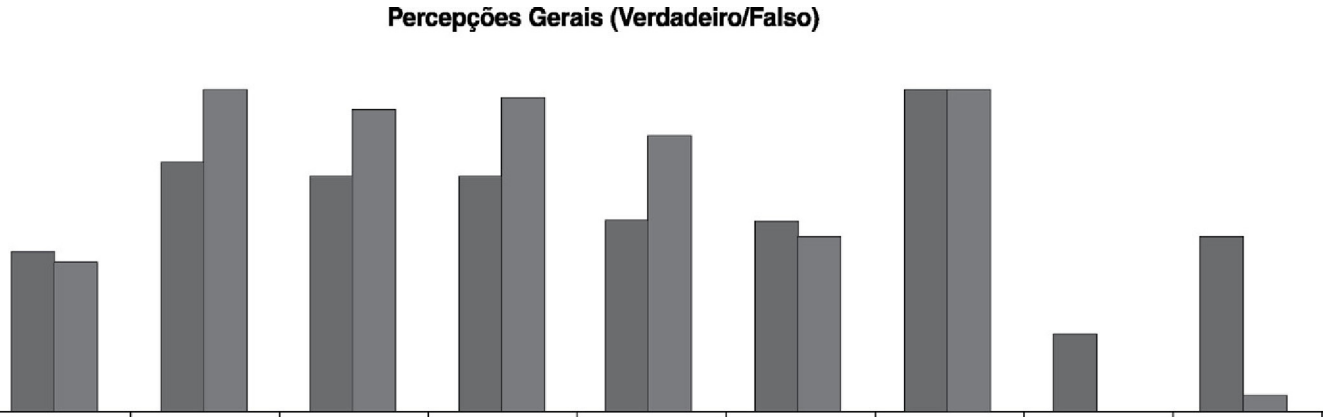


– se aparecessem oportunidades de emprego com renda equivalente – foi bastante diferente em relação aos Marines. Enquanto quase todos os membros da SWAT afirmaram não deixar a organização por outras oportunidades, mais da metade dos membros da USMC afirmaram que o fariam. Quanto à necessidade, 24% os Marines expressaram ser mais instrumentais, afirmando que estão na organização porque necessitam e não porque gostam. A Figura 4.17 apresenta a distribuição dos resultados por organização para cada questão.

10. Comparação entre as equipes do Brasil e dos Estados Unidos

Nesta fase as organizações foram consideradas em dois conjuntos de respostas para uma análise comparativa entre os resultados das unidades no Brasil e nos Estados Unidos.

FIGURA 4.17 **Comparativo das questões gerais para as organizações americanas**



	Equip. e armas inadequados	Risco Segurança pessoal	Perdoar falhas de caráter	Não confiar atos ilícitos	Melhores tecnicamente	Mais honestos	Profissão alto risco	Necessidade do emprego	Saída da organização
USMC	50%	77%	73%	73%	59%	59%	100%	24%	55%
SWAT	46%	100%	94%	98%	86%	55%	100%	0%	5%

Considerando as características de um membro de operações especiais, tanto em relação à sua principal característica, quanto à percepção da sociedade e como o próprio policial gostaria que a sociedade os percebesse, os resultados do Brasil e dos Estados Unidos foram distintos. Enquanto nos Estados Unidos não houve a predominância de uma característica como sendo a principal de um membro de operações especiais, no Brasil a lealdade preponderou com 41% das respostas. Por outro lado, os americanos não só gostariam que a sociedade os enxergasse como corajosos (31%), como acreditam que a sociedade os enxergue assim (46%). Também gostariam de serem considerados "invisíveis" e competentes, como os brasileiros, mesmo acreditando que a sociedade os enxergue como heroicos. A Figura 4.18 apresenta tais resultados.

As questões acerca dos fatores motivadores, desmotivadores, que aumentam a confiança na equipe e as questões em relação às organizações também apresentaram resultados distintos. No Brasil, o fator que mais os motiva é a relação de amizade e confiança. Nos Estados Unidos, é o orgulho de fazer parte de uma tropa de elite. Ou seja, no Brasil a motivação está situada mais na qualidade das relações interpessoais entre os membros da equipe, e nos Estados Unidos situa-se mais no orgulho de pertencimento a uma equipe de elite.

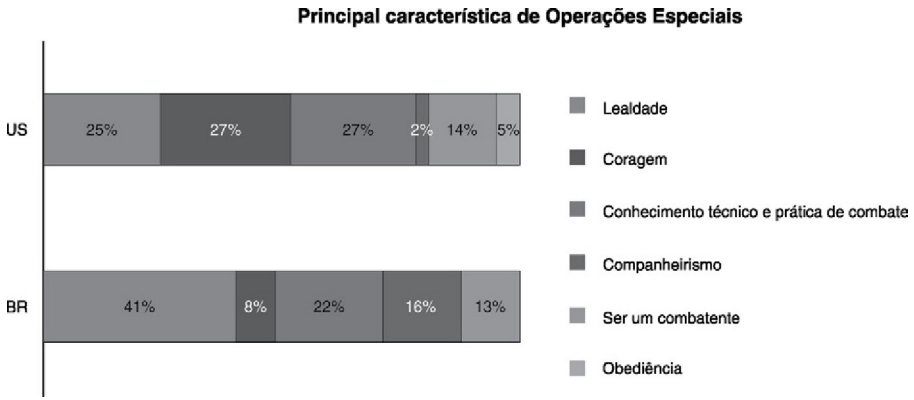
O que faz aumentar a confiança na equipe no Brasil é a lealdade que têm uns com os outros, da mesma forma que a falta dela é o que mais os desmotiva a entrar em combate. Nos Estados Unidos, o que aumenta a confiança entre os membros de operações especiais é o caráter dos colegas. Considerando que o que mais os motiva a entrar em combate é saber que têm oportunidade de eliminar a ameaça de bandidos, a desconfiança na capacidade técnica de alguém da equipe os desmotivaria a entrar em combate, conforme informaram.

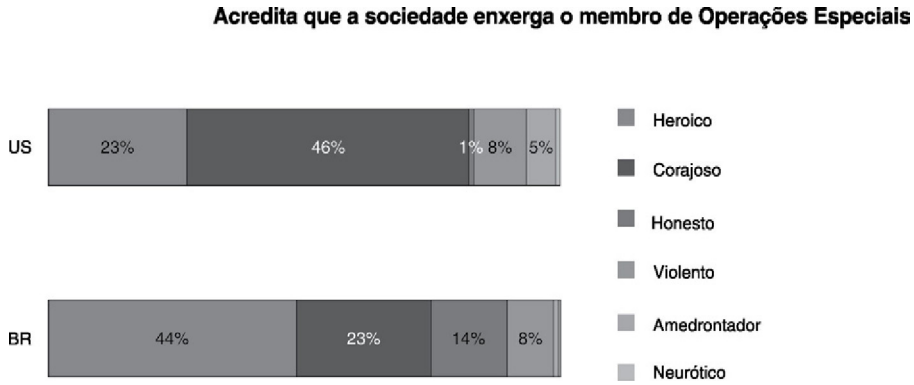
A partir dos resultados apresentados podemos inferir que tanto as relações de confiança quanto o comprometimento ou a percepção de suporte que a organização provê ao membro de uma equipe de operações especiais difere de uma equipe para a outra e, mais ainda, de um país para o outro. Analisamos individualmente a percepção de confiança no líder, num colega de equipe e na equipe, comparando no Brasil e nos Estados Unidos.[25]

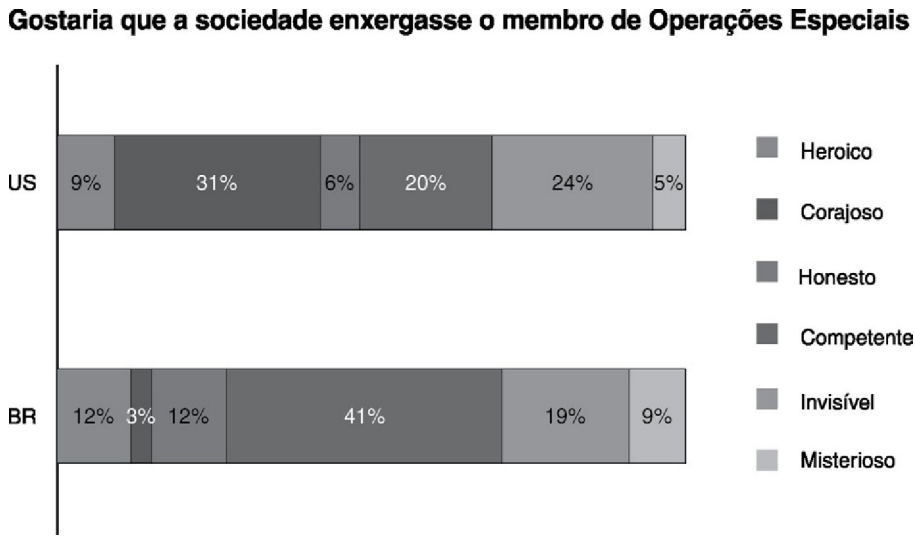
A análise descritiva mostra que, enquanto 60% dos respondentes americanos não possuem subordinados, apenas 40% da amostra brasileira possui

[25] Ainda, realizamos uma análise descritiva para as amostras, além do teste de Bonferroni, que consiste na realização de um teste estatístico para cada par de médias a uma taxa de erro por comparação. Usando esse teste, o nível de significância da família é no máximo α, para qualquer configuração das médias da população, permitindo que sejam feitas comparações entre as amostras.

FIGURA 4.18 Características dos membros de operações especiais no Brasil e nos Estados Unidos

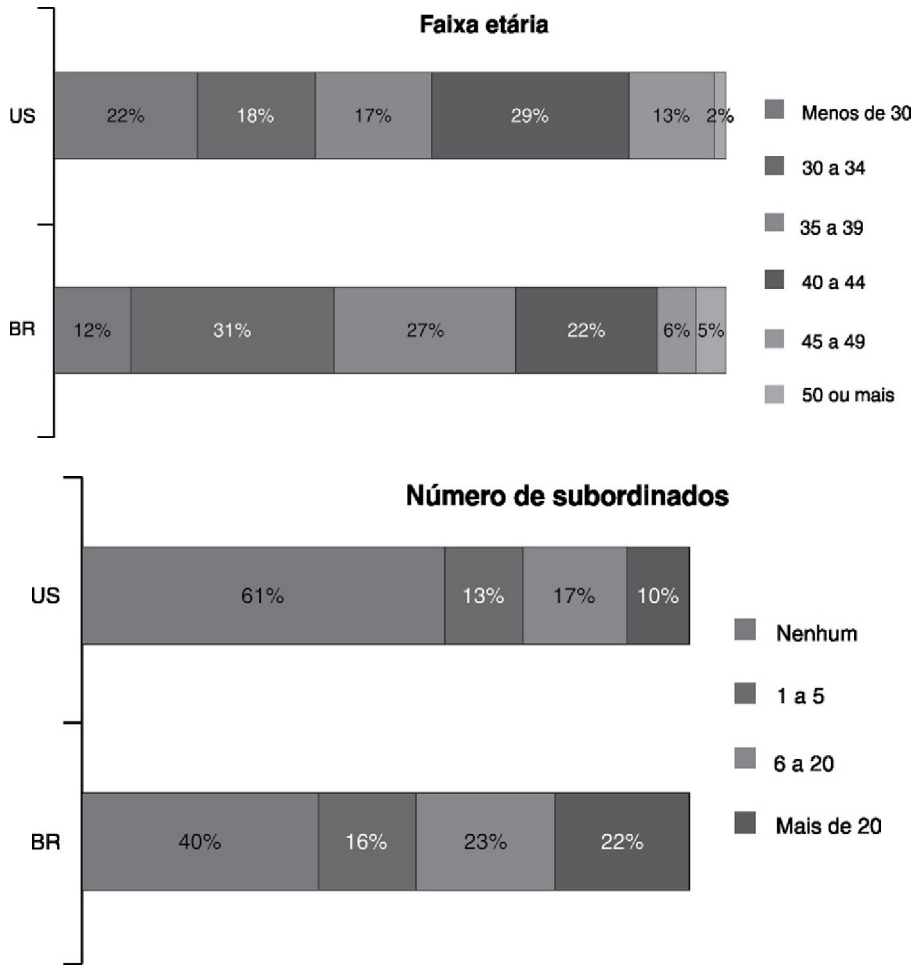


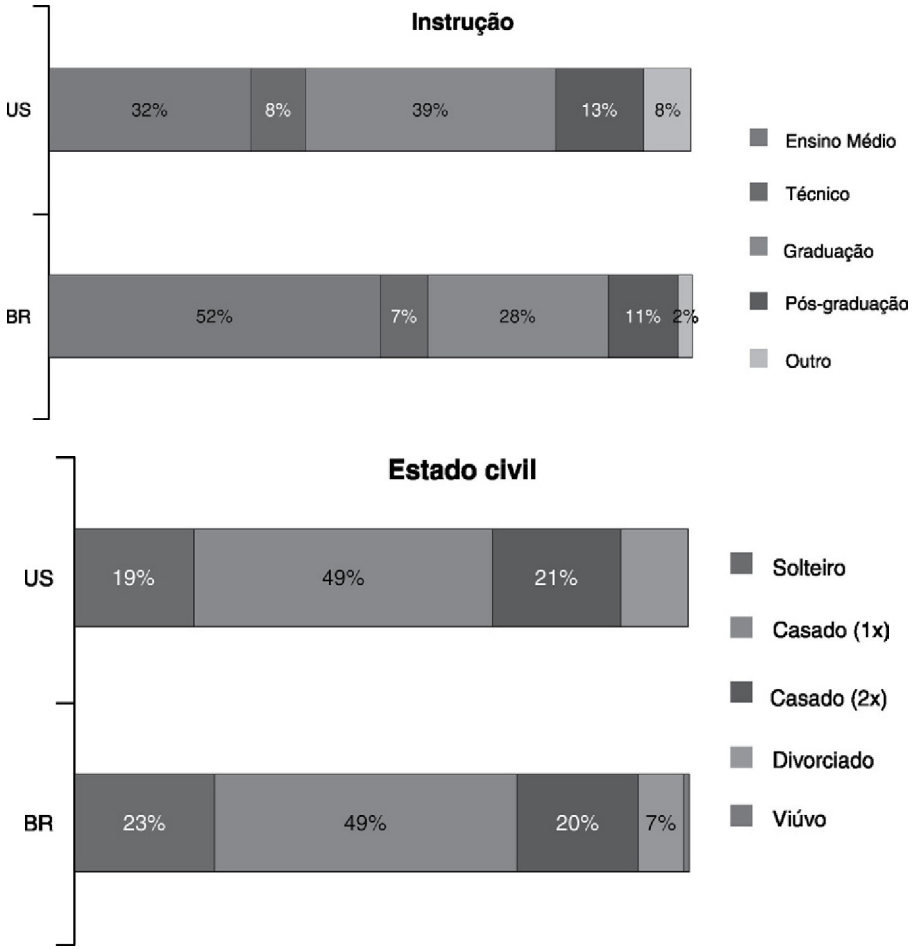




tal característica. Outra diferença diz respeito ao nível de escolaridade; cerca de 52% dos brasileiros possuem apenas ensino médio, comparado a 32% dos americanos. Os americanos possuem 39% de indivíduos com graduação completa e 13% com pós-graduação, contra 28% e 4%, respectivamente, no Brasil. Quanto à faixa etária, a distribuição dos respondentes foi bastante semelhante e distribuída até a faixa dos 44 anos. O estado civil dos respondentes também foi homogêneo, sendo que metade de ambas as amostras são de indivíduos casados. Da mesma forma, a média de tempo na organização foi praticamente a mesma nos dois países (M = 7,4 anos). Vale destacar que todos os entrevistados, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, são homens. A Figura 4.19 apresenta a análise comparativa.

FIGURA 4.19 Dados demográficos Brasil e Estados Unidos





A principal variável do modelo de pesquisa – a confiança – foi analisada comparativamente entre os países. Não só a confiança profissional no líder, presente no modelo, mas também a confiança pessoal no líder, e as duas dimensões em relação a um colega de equipe e a equipe também foram analisadas. A média das avaliações de cada questionário foi obtida e comparada para as duas amostras. Quanto mais altas as médias, maior o nível de confiança informado. A Tabela 4.3 apresenta os resultados.

Como apresentado na Tabela 4.3, há diferenças significantes entre Brasil e Estados Unidos nas duas dimensões de confiança no líder e na confiança profissional num colega. A confiança pessoal na equipe também apresentou significância, embora marginalmente. *A confiança no líder nos Estados Unidos é maior que no Brasil, tanto profissional quanto pessoal, assim como a confiança pessoal na equipe*. Por outro lado, *os brasileiros parecem confiar mais profissionalmente num colega*

TABELA 4.3 Comparação de médias de confiança

		BR		US			
		Média	**Desvio Padrão**	**Média**	**Desvio Padrão**	**teste t***	**Sig.**
Confiança no Líder	Profissional	5,83	1,33	6,24	0,98	2,877	0,004
	Pessoal	4,47	1,80	5,23	1,33	3,926	0,000
Confiança no Colega	Profissional	6,48	0,88	6,19	0,97	-2,715	0,007
	Pessoal	5,92	1,40	5,67	1,31	-1,514	0,131
Confiança na Equipe	Profissional	6,17	1,12	6,25	0,91	0,618	0,537
	Pessoal	4,76	1,79	5,10	1,37	1,738	0,083

* df=287

que os americanos. Importante notar que a menor média de confiança obtida foi a confiança pessoal no líder no Brasil, seguida pela confiança pessoal na equipe.

Os estudos de cultura comparada apontam para o Brasil como um país de alta distância de poder, onde as relações pessoais prevalecem no ambiente de trabalho.[26] Nossos resultados corroboram com a ideia de que os brasileiros tendem a confiar mais em pessoas do mesmo nível hierárquico.[27] A alta distância hierárquica no Brasil, ou seja, a percepção da diferença de poder entre subordinado e superior pode promover o distanciamento pessoal e, portanto, os colegas e a equipe tornam-se relações que apresentam menos risco e sejam mais "familiares" do que a relação com um superior imediato.[28]

Os estudos de cultura comparada apontam os Estados Unidos como uma sociedade individualista.[29] A confiança no superior imediato e em toda a equipe prevalece em relação à confiança relativamente mais baixa num colega de equipe. Comparando as demais variáveis do modelo, a saber, as três dimensões de comprometimento organizacional, o suporte organizacional e os indicadores de confiança, apenas o comprometimento instrumental não apresentou diferenças entre Brasil e Estados Unidos. A Tabela 4.4 apresenta os resultados.

Os indicadores de confiança, o suporte organizacional e as dimensões afetiva e instrumental de comprometimento apresentaram diferenças significantes entre Brasil e Estados Unidos, como apresentado na Tabela 4.4. Enquanto as dimensões de comprometimento tiveram maior expressividade no Brasil, a percepção de suporte organizacional e os indicadores de confiança nos Estados Unidos obtiveram maiores médias.

[26] Ver Hofstede (1997) e Zanini (2009).
[27] Da Matta (1997).
[28] Ver Zanini (2009), Capítulo 3, em Zanini e Migueles (2009).
[29] Ver Hofstede (1997).

TABELA 4.4 Comparação entre médias de comprometimento, suporte e indicadores de confiança

	BR		US			
	Média	**Desvio-padrão**	**Média**	**Desvio-padrão**	**teste t***	**Sig.**
Comprometimento afetivo	4,48	0,57	4,19	0,77	-3,575	0,000
Comprometimento normativo	3,35	0,82	2,48	0,67	-9,489	0,000
Comprometimento instrumental	3,69	0,81	3,73	0,79	0,432	0,666
Suporte organizacional	3,16	0,81	4,01	0,73	9,169	0,000
Indicadores de confiança	3,37	0,85	3,80	0,69	4,495	0,000

* df=287

11. Análise do modelo da pesquisa

O modelo da pesquisa previa que o estilo de liderança e os indicadores de confiança estariam positivamente relacionados com a confiança profissional no líder e que esta estaria positivamente relacionada com o comprometimento afetivo e normativo e, negativamente, com o comprometimento instrumental. Ainda, que a percepção do suporte da organização moderaria a relação entre confiança e comprometimento afetivo. Isto é, previa-se que um estilo consultivo de liderança, junto com uma percepção elevada de que a gestão possui consistência, integridade, comunicação clara e preocupação, levaria à maior confiança profissional no líder.

Essa confiança no líder levaria ao maior comprometimento afetivo, bem como ao normativo. Por outro lado, o comprometimento instrumental estaria inversamente relacionado, uma vez que remete a um comprometimento baseado na necessidade de permanecer na organização, e não no desejo ou num sentimento de obrigação moral.[30]

A percepção de suporte organizacional, por sua vez, aumentaria o comprometimento afetivo provocado pela confiança no líder. Todas essas relações são controladas por algumas variáveis demográficas, como a faixa etária, a instrução, o tempo de permanência na organização e, principalmente, o número de subordinados de cada membro. Espera-se que líderes percebam e vivam essas relações diferentemente daqueles que não possuem posições de liderança.

Para mais detalhes, ver o Anexo 4.

[30] Meyer e Allen (1991).

Brasil

No Brasil, em relação às variáveis antecedentes à confiança profissional no líder, tanto os indicadores de confiança quanto o estilo de liderança mais consultivo estão positiva e significantemente relacionados com a confiança profissional no líder. Das variáveis de controle, o nível de instrução parece influenciar a confiança no líder, sendo que quanto maior o nível de instrução, maior a confiança profissional no líder, que por sua vez, está positivamente relacionada com o comprometimento normativo e também com o comprometimento afetivo, embora com menos significância. Já a confiança profissional no líder em relação ao comprometimento instrumental não apresentou significância.

De acordo com os nossos resultados, quanto maior a percepção de que a gestão seja consistente e íntegra, que haja transparência na comunicação e nos processos internos, maior será a confiança profissional no líder. Essa confiança também está positivamente relacionada com o comprometimento normativo, isto é, a confiança profissional no líder tem o poder de explicar uma parte do sentimento de dever moral do policial de permanecer na organização. Ainda, a mesma confiança explica parte do comprometimento afetivo. Entretanto, diferentemente da hipótese de pesquisa, de que a percepção de suporte da organização modera positivamente, a relação entre confiança profissional no líder e comprometimento afetivo não foi confirmada.

A confiança no líder, entretanto, não leva ao comprometimento instrumental, uma vez que não possui relação inversa com a confiança profissional no líder, ou seja, confiar no líder não garante que o policial sentirá menor necessidade de permanecer na organização. De acordo com os resultados obtidos na parte descritiva da pesquisa, a confiança desempenha um papel fundamental nas relações entre os membros, sendo a confiança num colega e na equipe o atributo principal nas operações especiais no Brasil.

Entretanto, os resultados de uma análise exploratória apontam que, mesmo com tais variáveis incluídas no modelo, a relação com o comprometimento permanece a mesma. Certamente, além da confiança, outras variáveis compõem os antecedentes das dimensões do comprometimento dos policiais de operações especiais no Brasil.

Embora as variáveis de controle (tempo, faixa etária e nível hierárquico) – ou quantidade de subordinados – estejam relacionadas com a confiança (ZANINI, 2007), os resultados para a amostra brasileira apontaram que tais variáveis não influenciam na confiança profissional no líder. Apenas o nível da

instrução influenciou no modelo, sendo que quanto maior esse nível, mais o membro da unidade de operações especiais confia profissionalmente no seu líder.

O resultado da influência das condições internas da organização na relação entre a confiança no líder e o comprometimento, além de não apresentar significância no relacionamento, mostrou estar negativamente relacionada, contrariando a perspectiva teórica (KRAIMER & WAYNE, 2004). A análise descritiva dos resultados pode auxiliar na explicação de tais resultados, uma vez que os membros do BOPE, da CORE e do COT percebem diferentemente cada uma das variáveis.

Não há diferença significante entre as equipes no que diz respeito ao nível de confiança, embora existam diferenças entre as dimensões de confiança, isto é, a confiança no líder é inferior à confiança num colega e na equipe, em todas as organizações. A confiança num colega da equipe obteve a maior média, seguida pela confiança na equipe e, por último, no líder.

O estilo de liderança mais consultivo, relacionado com a confiança no líder, se aproxima de uma relação mais pessoal, como a que ocorre entre colegas, ou na equipe.

A percepção de suporte organizacional pelos respondentes brasileiros foi relativamente baixa, porém não afeta o comprometimento. O comprometimento afetivo, resultante da confiança no líder, não aumenta ou diminui com a percepção de suporte organizacional.

Estados Unidos

A análise do modelo para os Estados Unidos apresentou resultados um pouco diferentes. Os indicadores de confiança e, marginalmente, o estilo de liderança mais consultivo estão, positiva e significantemente, relacionados com a confiança profissional no líder. Das variáveis de controle, apenas a faixa etária está relacionada com a confiança no líder, isto é, membros mais velhos tendem a confiar mais em seus líderes, como estudos anteriores apontam.[31] Quanto maior a idade, mais experiências e parâmetros os membros têm para confiar nos seus líderes. O número de subordinados não influenciou a confiança no líder, ou seja, independentemente se o membro do SWAT ou do USMC possui subordinados ou não, o nível de confiança no líder parece ser o mesmo. De mesma forma, a instrução e o tempo de permanência na equipe parecem não influenciar o

[31] Sutter e Kocher (2003).

quanto o membro da equipe confia no seu líder. Ou seja, independentemente se a formação é apenas até o ensino médio ou possuem pós-graduação, se o "tempo de casa" é de poucos meses ou de muitos anos, tais variáveis não influenciam na confiança.

A confiança profissional no líder, por sua vez, está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo. Não está, porém, relacionada com o normativo ou com o instrumental. Por outro lado, quanto mais os Marines e os policiais da SWAT percebem que a organização dá suporte em treinamento, condições materiais e reconhecimento, mais fraca (menos importante) se torna a relação entre confiança no líder e comprometimento afetivo.

De acordo com os resultados, quanto maior a percepção de que a gestão seja consistente e íntegra, que haja transparência na comunicação e nos processos internos, maior será a confiança profissional no líder, assim como ocorre no Brasil. Esse modelo explica 30% da confiança profissional no líder nos Estados Unidos.

Os resultados apontam que a confiança profissional no líder também está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, isto é, a confiança profissional no líder tem o poder de explicar boa parte do desejo do policial de permanecer na organização e estabelecer um laço afetivo com ela, mais que no Brasil. Entretanto, o suporte organizacional modera negativamente esta relação, suavizando o comprometimento afetivo. Isto é, a percepção de suporte organizacional diminui o quanto a confiança no líder leva ao comprometimento afetivo. Ou seja, na medida em que o policial percebe o suporte organizacional, isso reduz a necessidade de percepção de apoio do líder.

12. Análise geral dos resultados da pesquisa

O resultado geral da pesquisa demonstra o peso que as relações de confiança têm para equipes de operações especiais, bem como o quanto a motivação depende de fatores a ela relacionados, como a percepção do caráter, da lealdade e da competência. Esse resultado, da relação entre esses fatores e a motivação, contraria muitos estudos sobre o tema, incluindo o clássico trabalho de Maslow,[32] recolocando questões também para o trabalho de Herzberg.[33] A motivação para

[32] Maslow, Abraham. *O diário de negócios de Maslow*. Deborah Stephens (org.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

[33] Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.

colocar a própria vida em risco não pode ser compreendida pela pirâmide que hierarquiza necessidades, ou antes, a coloca de forma parcialmente invertida: é o sentido e o significado da missão que dão a bússola para a construção do entendimento sobre autorrealização. A busca pela autorrealização cria as bases para a construção dos vínculos e para a capacidade do indivíduo de suprir suas necessidades sociais. Conforme a teoria de Herzberg, são os fatores intrínsecos ao trabalho os que mais motivam, porque colocam o valor da missão acima desses fatores.

Em nosso esforço por compreender a motivação dos policiais em participar em equipes de operações especiais, recorremos às teorias de motivação mais comumente utilizadas no campo da administração de empresas, só para descobrir que, de muitas formas, essas teorias, que pretendem ser teorias gerais da motivação, estão demasiadamente calcadas na realidade empírica das empresas burocráticas para darem conta das necessidades tanto das empresas contemporâneas quanto dos nossos casos de estudo, em especial. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (2003), por exemplo, contraria as pesquisas antropológicas recentes (SLATER, 1997) que apresentam abundantes evidências de que a motivação humana é culturalmente constituída e profundamente perpassada por significados sociais. É claro que a antropologia não está negando o sentido mais óbvio de que o ser humano precisa de alimento e proteção contra as intempéries ou que tenha que prover as suas necessidades básicas, mas afirmando que, mesmo nos níveis materialmente mais rudimentares de vida, o ser humano provê essas necessidades de forma culturalmente informada. Ao afirmar que as necessidades são sociais, a antropologia não está dizendo, simplesmente, que o indivíduo sofre influências ou pressões do grupo, ou que a sociedade, no processo de socialização, "molda" o indivíduo. O ponto central é outro: quando alguém diz: "eu preciso de alguma coisa", está fazendo uma afirmação que é profundamente social em essência: isto quer dizer que este sujeito precisa deste "algo" de modo que possa viver certo tipo de vida, na qual tem determinadas formas de relações com outras pessoas, na qual produz a sua existência ou atinge seus objetivos de determinadas formas. A percepção da necessidade de suporte institucional, na forma de equipamentos e treinamentos adequados, e de uma liderança mais participativa enquadra-se aqui.

A questão dos aspectos sociológicos da motivação e da percepção de necessidade é parcialmente obscurecida quando as tratamos como naturais ou puramente subjetivas. Slater (1997) complementa esta discussão ao afirmar que há, ainda, uma segunda questão a ser compreendida quando falamos das características sociais das necessidades. Quando alguém diz que precisa de algo,

está fazendo uma reivindicação social e política em dois aspectos: um, porque está fazendo uma afirmação que revela que este sujeito se considera no direito a reivindicar acesso a determinados recursos materiais, sociais ou simbólicos, e outro porque essa reivindicação só pode ser feita através do entendimento que este sujeito tem de sua posição em uma organização social e/ou instituição. O direito à maior participação e à demanda por qualidade de equipamentos tem um componente de respeito e justiça para aqueles que arriscam a vida por uma causa.

Neste sentido, a teoria da motivação de Maslow pode ser percebida como estando baseada na observação de uma situação histórica e sociológica específica, da empresa da era da produção em massa, onde era empiricamente observável que a primeira motivação de alguém para aceitar um trabalho árduo e monótono em uma linha de montagem se dava porque ele precisa se alimentar e morar. Que depois de garantir isto, quer ter certeza de que terá condição de fazê-lo no dia seguinte (necessidade de segurança), no próximo momento, tratará de buscar inserção social, depois de obtê-la tratará de construir uma reputação dentro deste grupo e só mais tarde buscará fazer um trabalho que lhe dê prazer. Ora, esta teoria só faz sentido em uma sociedade em que o emprego formal em uma organização burocrática, em que o indivíduo entra de forma isolada e pode ser despedido a qualquer momento, é a única forma de sustento e inserção social. Ela não faz sentido algum, por exemplo, em uma sociedade tribal em que o sujeito não escolhe a atividade que irá desempenhar, não pode ser demitido e onde não há uma lógica de escassez econômica e de produtividade capitalista. Não se aplica, também, às atividades em que o trabalhador coloca a própria vida em risco como parte do seu cotidiano de trabalho.

Em uma sociedade que passa pelo aumento da complexidade como a nossa, a autoridade formal não consegue criar as bases para que as necessidades motivacionais do indivíduo sejam supridas por uma organização. Um sujeito que não consiga encontrar prazer em uma atividade, e portanto ser bom nela, não conseguirá construir uma reputação, não terá inserção social necessária à atividade econômica e não conseguirá sustentar-se. Até porque não haverá, em uma sociedade que tende ao fim do emprego formal, aquele sujeito na posição de poder e autoridade, como na sociedade industrial, na posição de garantir que as necessidades da base da pirâmide sejam atendidas para que o trabalhador possa progredir na direção de motivações mais nobres. Há questões de poder e autoridade implícitos na pirâmide de Maslow, no sentido de que a sua teoria se coloca, de certa forma, na posição de convencer o gestor da importância de

humanizar o trabalho como forma de obter ganhos de motivação. Essa questão não se aplica às organizações policiais, sejam elas civis ou militares.

O mesmo ocorre com a teoria de Herzberg, que opõe fatores higiênicos aos intrínsecos ao trabalho. Essa teoria nos remete à divisão clássica entre execução e concepção típica das empresas burocráticas e a falta de sentido e a dureza do trabalho no chão de fábrica dentro destas. Além disto, as teorias de Maslow, Herzberg, McGregor (teoria X e Y) e de Clayton Alderfer (necessidades de existência, relacionamento e crescimento) têm em comum o fato de excluírem a questão do sentido simbólico e sociológico do trabalho de suas análises (embora essas questões apareçam de forma periférica e indireta em todas elas, mas nunca como uma questão central) e estarem baseadas em observações empíricas sobre uma forma de divisão social do trabalho que mostra sinais claros de erosão. Portanto, para pensar a questão da motivação dos policiais, além de evitarmos essas teorias tradicionais, evitamos, também, propositalmente, as teorias da motivação cujo foco estivesse no entendimento da psicologia individual, por acreditarmos que o recorte epistemológico no qual se baseiam não nos daria subsídios para pensar a questão da motivação da tropa no sentido mais amplo do termo.

Na realidade, através da antropologia e da filosofia é possível perceber que a mesma lógica cultural que informa o pensamento dos autores citados anteriormente está por trás daquela que opõe necessidades e desejos e, de certa forma, dificulta a compreensão da formação do desejo por qualquer coisa que não seja absolutamente indispensável à manutenção da vida, ou a ameace. O desafio é que, nessa perspectiva, bem como na perspectiva do utilitarismo econômico, o comportamento dos policiais só pode ser compreendido como irracional. O problema está em conceber motivação e/ou desejo por uma lógica que opõe ou hierarquiza desejos e necessidades ou, ainda, que parte do pressuposto de que há tal coisa como necessidades gerais e abstratas, que podem ser compreendidas abstratamente, que moralmente devem ser satisfeitas, e desejos e futilidades, que podem ser satisfeitos em condições específicas e são parcialmente passíveis de críticas morais sob o rótulo de hedonismo. Há, portanto, por esta lógica, comportamentos práticos, racionais, que todo o sujeito moral deve perseguir, aos quais se opõem comportamentos mais irracionais, derivados dos desejos, que seriam mais hedônicos e fúteis, que devem ser reprimidos socialmente ou permitidos sob certas condições, mas apenas na medida em que o consumo alimenta o mercado e absorve a produção. Da mesma forma, há, no modo de pensar o policial no Estado, a tendência a transformá-lo em um ente abstrato que deveria ser capaz de agir de acordo com as teorias sobre o seu papel

como agente ou membro do aparato estatal, que deve viver de acordo com o ordenamento político, jurídico e legal criado para pensá-lo.

Nietzsche pode nos auxiliar a compreender a formação desta lógica de raciocínio através da forma como estrutura a sua crítica à oposição que Sócrates e Platão instauram à tensão contínua entre o princípio apolíneo (Apolo é o deus da clareza, da harmonia e da ordem) e o dionísico (Dionísio é o deus da música, da exuberância, da desordem) na cultura grega, que segundo ele era fonte da criatividade e ajudava a pensar por meio de princípios complementares entre si e que foram separados da mesma forma que o trabalho manual e intelectual, o político e o cidadão, entre o poeta e o filósofo, entre Eros e Logos. E há outra lógica através da crítica de como o pensamento socrático e platônico coloca o bom e o verdadeiro no mundo das ideias, criando o ideal da procura pela ética e pela ordem como verdadeiro, em vez de reconhecer que o homem está destinado à multiplicidade, onde o sentido só pode ser obtido através da interpretação. Segundo Nietzsche (1983), Sócrates, ao estabelecer a distinção entre esses dois mundos, pela oposição entre essencial e aparente, verdadeiro e falso, inteligível e sensível, fez da vida aquilo que deve ser julgado, medido e avaliado, limitado em nome de valores superiores como o Divino, o Belo e o Verdadeiro, inaugurando a era da razão e do homem teórico. Sócrates interpretou a arte trágica como irracional, e condenou o irracional e o emocional àquilo que deve ser ignorado pelo homem de bem. Nós mesmos, ao vermos a forma como os policiais buscavam no domínio da espiritualidade e do sentido maior as fontes primeiras de motivação, nos sentimos incomodados pela forma como isso aparentemente escapava do ideal do Estado laico. Foi necessário um tempo para compreendermos que o Estado, como instituição, não se confunde com os indivíduos que trabalham em sua estrutura e que o fato de o Estado ser laico não pode ser confundido com o ideal de que o policial seja ateu ou não crie conexões entre a sua espiritualidade e a sua ação.

A ciência administrativa contemporânea foi influenciada pela fusão entre a lógica socrática e o cristianismo e trabalha de forma a combater a ignorância mística e formar, através da razão, "o homem bom". Esta educação passa pela domesticação e canalização do desejo para as atividades "úteis". Nietzsche resgata o significado latino do termo bom (*bonus*), que significa, também, guerreiro, para resgatar a ideia de vontade de potência que acredita que a moral socrática aniquilou. A vontade de potência pode, se domesticada por essa moral socrática, transformar-se em "vontade de nada", desprovida de criação e pulsão, transformando a vida em fraqueza e mutilação. Esta é a noção de niilismo, onde o

desejo deixa de ser voltado para a criação para estar voltado para a dominação, necessária para a produção de seres dóceis.

Muito da disciplina e do adestramento dos corpos para o trabalho ocorre através deste modelo de educação, que Foucault corretamente percebe como fundamental e necessário para produzir homens e mulheres capazes de dedicar a sua vida à produtividade em moldes capitalistas tradicionais. O sentido profundo de missão que percebemos nos policiais neutraliza esses esforços e pode ser pensado como uma forma de resistência contra a dominação desprovida de sentido. Mas esse reconhecimento não se dá sem risco. A vontade de potência vem acompanhada, na prática, de outros fatores motivacionais, esses menos nobres. Os policiais admitem que a prática da batalha cria uma adrenalina muito grande e que "vicia". Ao tentar nos descrever esse sentimento, fizeram uma analogia com a necessidade crescente de adrenalina dos praticantes de esportes radicais, que na busca por emoções cada vez mais renovadas são capazes de colocar a própria vida em risco, mas por questões aqui destituídas do senso de missão que canaliza essa mesma emoção no combate necessário. Aqui, podemos incluir a adrenalina das caçadas, dentre outras.

A tentação dessas emoções é um fator que motiva, ao mesmo tempo, para a ação e para entrar em situações de conflito, e aqui a disciplina pessoal e o autoconhecimento são os antídotos necessários, mas dificílimos de cultivar. Uma coisa é a disciplina obtida na forma de treinamentos para aumentar a capacidade de ação, outra bem distinta é a disciplina voltada para o controle dos próprios sentimentos e emoções. E aqui vemos novamente o trabalho dos policiais na liminaridade (DOUGLAS, sem data). Homens extremamente bem treinados para o combate tendo que lutar contra emoções dessa ordem colocam o risco bem apontado por Santo Agostinho (2007) de sermos vítima da violência ou da libido alheia.

Se partirmos do entendimento desta origem histórica da separação da razão e da emoção, tal como analisada por Nietzsche e Marcuse, estaremos mais aptos a perceber até que ponto as teorias tradicionais de motivação comumente empregadas na administração estão marcadas por um duplo paradigma – epistemológico e moral – e como, portanto, precisam ser relativizadas para que possamos dar conta das necessidades mais profundas de mudança na forma de atuação de líderes e gestores. O primeiro destes paradigmas, o epistemológico, situa estas teorias na busca da "verdade", busca esta que está na base do positivismo e do seu ideal de ciência como saber neutro e universal. Para tal, ignora o ser humano como sendo um ser histórico, social e de cultura e busca um conhecimento universal e geral sobre este que pretende ser capaz de explicá-lo universalmente,

independentemente das circunstâncias. Ignora, portanto, as próprias bases lógicas sobre as quais está assentado e o seu limite de aplicação. Estas teorias tendem a perceber o ser humano como um ser formado por duas realidades: uma psíquica e outra moral, independentemente dos seus contextos sociais de existência ou apenas "influenciados" por este. Isolam, por esta escolha epistemológica [que não sabemos até que ponto é efetivamente uma escolha, no sentido de não sabermos até onde há consciência clara do paradigma (KUHN, 1997) que a informa] toda a questão da formação do sentido no entendimento do ser humano, como pré-requisito para poder pensá-lo universalmente. Quanto ao paradigma moral, essas teorias estão baseadas na noção de "razão tirânica", que Nietzsche aponta como tendo por fim a dominação dos instintos contraditórios. De acordo com elas, há um curso racional e lógico de vida a ser perseguido, que na origem opôs a ciência à arte e a formiga à cigarra, dando superioridade moral às primeiras em detrimento das segundas. Por essas teorias, a motivação primeira deve ser pela manutenção econômica da vida e da sociedade, e só na medida em que estas estejam adequadamente providas, a motivação, lógica e moralmente, progrediria na direção de prover as necessidades do espírito.

Outra distinção criada no pensamento grego e que influencia a forma como percebemos o conhecimento na cultura ocidental foi elaborada por Aristóteles, que, segundo Marcuse (1997), embora afirmasse que todo o conhecimento humano se referia a uma práxis, e que toda a verdade conhecida deveria guiar a práxis, seja na experiência cotidiana, seja nas artes e ciências, o organizou em uma hierarquia, cuja posição inferior é ocupada pelo saber orientado aos fins relativos às coisas necessárias à existência cotidiana e em cuja posição suprema está o conhecimento filosófico, que não existe para nenhum fim exterior a ele próprio, mas apenas por causa de si mesmo e sua capacidade de proporcionar aos homens a felicidade máxima. Ao fazê-lo, institui uma ordem no âmbito da qual há uma distinção fundamental entre o necessário e útil, por um lado, e o belo e criativo por outro, opondo trabalho, por um lado, e ócio, por outro. O prazer e a felicidade estariam no ócio e no tipo de atividade exercida dentro deste, atividade esta que por princípio teria fim em si mesma e não estaria subordinada às duras necessidades da vida e da existência. A motivação do artista, do policial ou do atleta cuja vocação só pode ser desvelada por uma boa porção de sacrifício fica difícil de compreender. Marcuse observa, adequadamente, que esta separação entre útil e necessário, por um lado, e belo e fruição, por outro, constitui o início de um desenvolvimento que, por um lado, abre a perspectiva para o materialismo da práxis burguesa, e, por outro, para o enquadramento da felicidade e do espírito em um plano à parte, da "cultura". Um entendimento

mais ampliado da motivação usada precisa dar conta de compreender como esses princípios se transformaram em paradigmas (KUHN, 1997) que influenciaram a nossa forma de pensar a gestão para que possamos pensar a motivação em relação à participação (o que é uma forma de acesso ao poder), à qualidade dos vínculos e ao valor da missão.

O peso da missão como fator de motivação e da natureza das relações de poder na formação da qualidade dos vínculos internos foi o que mais nos surpreendeu. É a missão que constrói as bases para o sentido e significado das tarefas, justifica os riscos e legitima as demandas por sacrifício pessoal nessas carreiras.

Quando comparamos as equipes policiais de operações especiais do Brasil com as equipes dos Estados Unidos, a principal diferença que notamos é que, no Brasil, a relevância do trabalho do policial de operações especiais para a sociedade está menos clara e legitimada do que nos Estados Unidos. Nos Estados Unidos, o papel do policial de operações especiais está definido e o indivíduo que faz a opção por esta carreira profissional sente-se mais reconhecido e valorizado pela sociedade. No Brasil, há um ambiente institucional contaminado e, portanto, confuso. A imagem do policial, por vezes, é a do herói, outras, está maculada pela corrupção e pela desconfiança. Há ainda uma herança cultural e política negativa na sociedade brasileira, herdada do processo histórico de construção institucional que coloca o policial como protetor dos interesses de uma elite que oprime e luta contra a sociedade. Essa leitura, no entanto, vem mudando pelas novas demandas da sociedade por segurança.

Quando comparamos as equipes, nossos resultados apontam para as seguintes conclusões:

Confiança no líder e num colega de equipe. Apesar dos níveis de confiança no líder, num colega de equipe e na equipe, em ambos os países, apresentarem-se relativamente altos, quando comparamos com estudos anteriores em empresas,[34] no Brasil, a relação de confiança em um colega de equipe de operações especiais é significantemente maior do que nas equipes dos Estados Unidos. Por conseguinte, no Brasil, a relação de confiança no líder é relativamente menor do que nas equipes dos Estados Unidos. Isso revela a maior importância relativa da confiança e da lealdade num colega hierarquicamente igual dentro dessas equipes brasileiras. Aqui é importante notar que este vínculo com um colega torna-se único para o policial combatente no Brasil, uma vez que este indivíduo percebe pouco apoio da própria instituição, da sociedade e do

[34] Ver Zanini (2007). *Trust within Organizations*.

Estado. Sobretudo, o policial brasileiro percebe que este vínculo é relevante para a sua segurança pessoal. Nas operações, o colega lhe garante a proteção da vida.

Nas equipes americanas a confiança no colega também é elevada, porém relativamente menor do que a confiança no líder. A cultura americana preza mais a liderança como um fator de sucesso na busca pelo alcance de resultados, portanto os americanos tendem a valorizar mais a figura do líder em suas demonstrações de integridade, propósito e valores.[35] No Brasil, as equipes expressam menor dependência da confiança no líder e maior orientação para a equipe, que parece ter um peso relativamente menor. Portanto, há no Brasil uma menor dependência do líder para gerar motivação para a ação em paralelo a uma maior confiança num colega de equipe.

Confiança na equipe em geral. No Brasil, a relação de confiança do indivíduo na equipe é menor que nos Estados Unidos. O policial americano confia mais em suas equipes do que o policial brasileiro. O fato de as relações pessoais terem um peso central na cultura brasileira pode oferecer explicação a este resultado. A confiança no Brasil é personalizada, não institucionalizada. Não basta ser um policial da mesma equipe, para que haja uma relação de confiança; é preciso conhecer suas intenções. Os americanos parecem assumir a confiança *a priori*, e os brasileiros, *a posteriori*. Ou seja, para os americanos, uma vez que um indivíduo pertence a uma equipe de elite, ele é digno de confiança, a não ser que demonstre o contrário. Opostamente, no Brasil, há uma desconfiança relativamente maior. É necessário antes interagir com os membros da equipe, para depois identificar quem merece de fato a confiança.

Estilo de liderança. No Brasil há um desejo maior por um estilo de liderança mais consensual do que nos Estados Unidos. Segundo estudos de cultura comparada, a cultura brasileira é por definição mais autoritária e menos consensual.[36] Por isso, espera-se que o consenso seja algo mais desejado no Brasil do que nos Estados Unidos. Nos Estados Unidos o indivíduo sente-se mais à vontade e com maior liberdade para se expressar na relação com seu superior. No Brasil, a distância hierárquica produz o silêncio como efeito, de forma a evitar conflitos, para aqueles que estão em posição de subordinação.

Suporte organizacional. No Brasil, a percepção de suporte organizacional pelos combatentes de equipes de operações especiais é menor do que nos Estados Unidos. Ou seja, nos parece que o policial combatente não espera o suporte organizacional como algo com que possa contar. Outros fatores

[35] Ver House *et al.* (2004), p. 711-714.
[36] Ver Hofstede (1997).

colocam-se como mais relevantes, como a confiança no colega e na liderança. O policial parece contar menos com o apoio da organização, e mais com a confiança e lealdade daqueles que assumem riscos junto com ele. No Brasil, os salários relativamente baixos colocam grande pressão sobre o próprio policial e sua família, dado que por questões de renda eles são muitas vezes obrigados a viver nas imediações de áreas ocupadas pelo tráfico de drogas, que os considera oponentes fatais. A falta de suporte psicológico às famílias e ao próprio policial (que sofre pressões da família por causa dos constantes riscos das operações e das ausências constantes de casa) e o sistema de benefícios inadequados aos riscos, são expressões do pouco apoio do Estado e da sociedade para indivíduos que correm tamanhos riscos em seu nome.

Assim, concluímos, nesse trabalho, que o sentido e o significado do trabalho, tais como expressos na missão, a qualidade da liderança e a qualidade dos vínculos entre os membros da organização e deles com a instituição são os fatores explicativos da qualidade operacional e dos resultados alcançados por essas unidades. São esses fatores que explicam a propensão ao risco, o foco nos resultados e a busca contínua pela qualidade da execução.

Concluímos ainda que, especificamente no Brasil, esses fatores são capazes de neutralizar a percepção da falta de suporte organizacional mais adequado (vários membros das unidades investigadas reconhecem que com maiores e melhores investimentos em equipamentos e tecnologia de informação teriam resultados ainda melhores). Apesar disso, não encontramos dados que relacionem esses fatos com o comprometimento do policial com a sua missão.

A confiança no colega de equipe e na liderança e a importância atribuída à missão são, portanto, os fatores explicativos para a excelência operacional das equipes de operações especiais no Brasil.

PARTE III

O Mundo Empresarial

CAPÍTULO 5

Lições para o Mundo Empresarial

Embora o contexto empresarial seja muito diferente do militar ou paramilitar das equipes de operações especiais, o binômio liderança & confiança que identificamos nessas equipes representa elementos igualmente indispensáveis do contrato corporativo, porém difíceis de serem construídos e mantidos em nossos dias. Como argumenta o Professor Henry Mintzberg, atualmente um dos dilemas da gestão empresarial é o sentimento da perda das propriedades comunais que organizaram e coordenaram tradicionalmente a ação coletiva nas empresas.[1] Como observamos anteriormente no livro *Liderança baseada em Valores* (Migueles & Zanini, 2009), esses elementos representam de certa forma o elo perdido da gestão empresarial, e por isso mesmo empresas e escolas de negócios dedicam tanto tempo e atenção a esses temas.

Com o advento relativamente recente da globalização e seus efeitos conexos, tais como a hipercompetitividade, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação, a comoditização de produtos e o aumento da saciedade de mercados com o maior poder dos consumidores em relação ao poder dos produtores, houve um grande aumento do nível de incerteza ambiental, maior necessidade da adoção de estratégias de diferenciação e intensos movimentos de mudança acionária por meio de fusões e aquisições. As consequências dessa incerteza passaram a se refletir internamente nas empresas, resultando em maior frequência na realocação de recursos e processos de reestruturação. Isso fez com que os contratos de trabalho em geral se tornassem bem mais instáveis. Estratégias de corte de custos, aquisição de conhecimentos sobre novas tecnologias ou reestruturações trouxeram risco e incerteza para as relações de trabalho.[2]

Atualmente, boa parte das empresas de diferentes indústrias passou a adotar estratégias de diferenciação por meio da inovação contínua e por padrões de qualidade superiores. Tal estratégia solicita o desenvolvimento e o aprimoramento

[1] Ver Henry Mintzberg. Rebuilding Companies as Communities, Harvard Business Review, jul-ago, 2009.
[2] OIT (2001).

contínuo de processos produtivos para que esses diferenciais possam surgir e se manter, mediante a gestão da cultura organizacional, a adoção de novos modelos de gestão, a capacitação de lideranças e os investimentos em novas tecnologias de produção. Diferentemente dos mercados mais comoditizados, que brigam por preço e ponto de venda, as estratégias de diferenciação baseadas em inovação e qualidade são construídas a partir de contratos de trabalho estabelecidos sobre sistemas de incentivos de médio e longo prazo, nos quais empregados são motivados por jogos ganha-ganha com a empresa.

Atualmente, um dos grandes desafios para a gestão empresarial é reconhecer seus talentos internamente ou via processos seletivos, ou seja, identificar pessoas comprometidas com a entrega de valor da empresa para o mercado e, principalmente, manter essas pessoas motivadas a apresentarem suas melhores ideias, esforços e contribuições para o desenvolvimento e o aprimoramento da entrega de valor diferenciado. Paradoxalmente, esse desafio acontece num tempo em que os contratos de trabalho são caracterizados por um vínculo mais frágil por parte de empregadores e empregados.[3]

Atravessando momentos de maior incerteza, crises e ameaças externas, as empresas passaram a promover demissões para a redução de custos e a renovação de seus quadros, e os empregados passaram a adotar estratégias de carreira desvinculadas de uma única empresa. Por força do aumento da incerteza, as instituições que sustentavam valores sociais que firmavam compromissos bilaterais nas relações de trabalho no longo prazo acabaram cedendo espaço a novos valores que apregoam a liberdade de contrato e a oportunidade individual. Neste sentido, tornou-se um dilema para a gestão empresarial, na atualidade, a capacidade de atrair e reter talentos, criando e mantendo contratos percebidos como justos que regulam expectativas e estabelecem situações de benefício mútuo e, a partir disso, que consigam estabelecer vínculos de confiança recíproca de tal forma que o exercício da liderança possa desempenhar um papel relevante.

1. Aprendizado das equipes de operações especiais

Aparentemente, estudar as equipes de forças policiais especiais pode parecer estranho àqueles que vivem no mundo das empresas e sentem-se afastados desta realidade, mas existe uma série de experiências na formação e na atividade dessas equipes que podem nos ajudar a responder a algumas perguntas que ainda

[3] Ver Zanini (2007).

aguardam boas respostas para a gestão empresarial: Como gerar motivação baseado no sentido e significado para o trabalho? Como construir um padrão de excelência operacional frente ao alto risco e à incerteza? Sob essas condições, que atributos são necessários para estimular o surgimento de lideranças autênticas e equipes coesas de alto desempenho?

Esse paralelo é possível porque estamos nos referindo a sociedades humanas relativamente pequenas, onde se estabelecem contratos de trabalho que promovem a interação continuada face a face entre pessoas que possuem objetivos coletivos e, para tanto, aplicam sistemas de incentivos e consequências com o propósito de gerar impacto sobre os comportamentos, as motivações e as expectativas de seus membros. Portanto, ainda que possam ser consideradas duas realidades relativamente distantes na perspectiva da sua função institucional, considerando os fins a que se destinam e as regras que regulam essas organizações, do ponto de vista social; considerando a existência dos laços materiais, afetivos, psicológicos e imaginários dos indivíduos inseridos no contexto social em que interagem e constroem a sua realidade simbólica, atribuindo sentido e significado para a sua ação; podemos considerá-las relativamente próximas.

Na busca por conhecer as equipes de operações especiais, este livro acaba promovendo um retorno às origens do pensamento organizacional. Desde Max Weber, as organizações militares e clericais se constituíram como as arquiteturas organizacionais tradicionais, conhecidas e estudadas para se compreender e aprimorar a coordenação do trabalho humano. Três aspectos nos chamaram a atenção e influenciaram a nossa decisão: 1) Em primeiro lugar, muitos dos elementos da cultura organizacional presentes na formação das equipes de operações especiais parecem nos fazer falta nos dias de hoje no ambiente empresarial. Especialmente no que se refere à capacidade de gerar pertencimento, sentido e significado para orientar a ação individual e coletiva. 2) Segundo, verificamos que essas organizações também se transformaram e se aperfeiçoaram com o tempo. Apresentaram uma grande capacidade de adaptação e acabaram se tornando organizações modernas, moldadas sobre a inspiração de um antigo modelo. 3) E, terceiro, como o próprio Weber já havia enfatizado, toda disciplina organizacional é de fundamento militar. Ou seja, não é possível pensarmos os fundamentos da disciplina operacional para alcançarmos a excelência nas empresas modernas sem um diálogo com as descobertas originais sobre a disciplina militar. Toda a disciplina que ordena a ação coletiva e orienta os processos organizacionais para a entrega de determinado valor para a sociedade ou para o mercado no mundo atual tem sua origem na disciplina militar. Tal disciplina é essencial para garantir

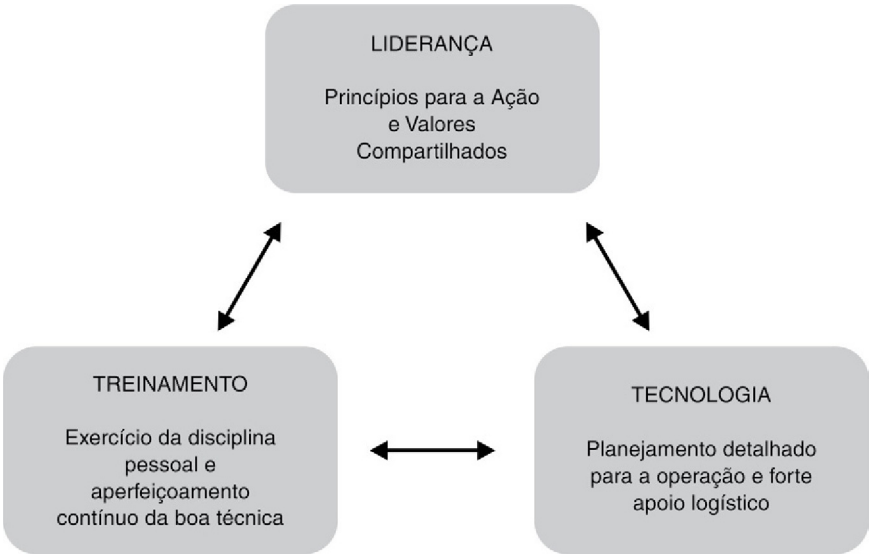
padrões de qualidade, por exemplo, em processos e procedimentos nas rotinas de trabalho em hospitais, refinarias, petroquímicas e construção civil, onde regras de segurança, saúde e meio ambiente devem ser observadas com rigor e aprimoradas continuamente para a conquista de padrões de excelência.

Equipes de forças especiais são exemplos do exercício da flexibilidade das estruturas organizacionais. Na formação dessas equipes há uma ruptura parcial com a estrutura militar tradicional: rígida, hierarquizada e coordenada por autoridade e controle. Exatamente porque as burocracias militares tradicionais já não conseguiam oferecer respostas à altura dos desafios e das ameaças externas que surgiram, houve a necessidade de se pensar estruturas mais flexíveis, especializadas e menos hierarquizadas. Ou seja, promover, em grupos menores, a combinação das virtudes das hierarquias convencionais (organização, planejamento e foco) com as virtudes da coordenação informal (participação, liberdade de ação e flexibilidade). A grande vantagem da formação das equipes de forças especiais encontra-se, por um lado, exatamente no equilíbrio e na combinação de elementos da hierarquia com elementos da organização espontânea, evitando-se os excessos de formalismo, burocratização e desempoderamento dos indivíduos, e, por outro lado, evitando-se a falta de coordenação com foco e objetividade. Para conquistar esse equilíbrio utiliza-se como premissa o engajamento incondicional baseado em princípios para a ação, somados a um treinamento intensivo, domínio da boa técnica e um rigoroso mecanismo de seleção.

Nas equipes de operações especiais, assim como em outras organizações que buscam atingir determinado padrão de excelência operacional, é reconhecido que uma competência distinta não nasce ao acaso. Por trás da construção de um padrão de excelência sempre há o empenho daqueles que, ao longo do tempo, compreendem que são necessárias tenacidade, perseverança e uma ação orientada por valores.

Observamos três elementos centrais do modelo de gestão das equipes de operações especiais. Em primeiro, a liderança caracterizada pela ação orientada por princípios e valores compartilhados. A ação orientada por valores é algo compartilhado por todos, cabendo à liderança a tarefa de garantir-lhes a adoção. Em segundo, o treinamento como exercício da disciplina pessoal e a busca pelo aperfeiçoamento da boa técnica. Em terceiro, a utilização adequada de tecnologias (planejamentos, armamentos, mantimentos, comunicação e informação) que possibilitem atingir os objetivos definidos com menor esforço causando as menores perdas possíveis. Este modelo é apresentado a seguir.

2. Elementos centrais da gestão das equipes de operações especiais



Fonte: Zanini, Pinheiro Neto e Colmerauer (2011).

Estudos anteriores mostram que, dentre os principais elementos que caracterizam essas equipes, encontram-se uma forte coesão baseada num pacto de lealdade e confiança, devoção a uma causa comum e o exercício da liderança.[4] Nosso estudo confirma esses resultados e adiciona outras contribuições. O fator relevante, identificado em nosso estudo, que distingue as equipes de operações especiais é a construção do significado coletivo da missão. A consequência relevante que apontamos em nosso estudo é uma forte coesão de grupo, gerando sentimentos de pertencimento e lealdade com os membros de equipe.

Organizações que operam sobre lógicas de conflito, pressão sobre os indivíduos e concorrência podem, portanto, utilizar-se desses princípios e aprendizados para construir um contexto capacitante para enfrentarem seus desafios. Alguns dos elementos que encontramos nas equipes de operações especiais são particularmente interessantes para a gestão das empresas. Destacamos aqui seis elementos importantes: 1) ação orientada por uma missão; 2) espírito de corpo:

[4] Kellet (1987); Oetting (1988); Rodriguez-Goulart (2006) e Storani (2006).

confiança e lealdade; 3) liderança compartilhada; 4) disciplina operacional; 5) gestão de equipes de alta performance; e 6) orientação moral e valores em prática.

Ação orientada por uma missão

> O oposto da solidão e do desespero é o pertencimento e a esperança.
>
> ***Nilton Bonder***

A característica central das equipes de operações especiais é a orientação para uma missão. Essas organizações diferem-se das organizações convencionais pelo peso central do sentido e significado para a ação e sua relação com os vínculos entre indivíduos. Para os membros dessas equipes, cumprir a missão destinada a eles é uma questão de honra e propósito elevado que traz sentido à vida. A identidade do trabalho está baseada no combate lado a lado com pessoas que estão dispostas a arriscarem suas vidas para salvar um companheiro. Essa realidade concreta cria extrema coesão social. Há um forte sentimento de orgulho de pertencimento ao grupo, missão pessoal, lealdade e fraternidade. Uma vez que tenha pertencido a uma equipe de forças especiais, a pessoa passa a carregar essa propriedade para sempre.

Certamente, nas equipes de forças especiais a motivação intrínseca assume um peso fundamental. Ao contrário das formas de motivação baseadas em remuneração, recompensas e premiações, a motivação do combatente é fundamentada no cumprimento da sua missão. A noção de sacrifício pela causa comum está presente nesta escolha. Cumprir a missão requer um grande sacrifício do combatente desde o momento em que escolhe ingressar numa unidade de operações especiais. Diferentemente dos comportamentos incentivados pela cultura hedonista da sociedade de consumo baseada em tudo aquilo que o dinheiro compra (prazer, gozo e conforto), a cultura das equipes de operações especiais incentiva e informa o indivíduo que o sacrifício é necessário para se conquistar um objetivo maior. Ou seja, rejeitar o sacrifício é uma ilusão. Para se alcançar um prêmio maior do que aqueles que se pode comprar é necessário entrega e obstinação.

Neste sentido, essas equipes são sociedades alternativas formadas por indivíduos que assumem uma identidade de guerreiros-combatentes, apartados de tudo aquilo que possa se colocar acima do objetivo maior da missão. Portanto, muitas dessas equipes criam uma cultura da ascese como forma de vida e

preparação para o combate. A abnegação e a renúncia são assumidas como forma de superar obstáculos. Não obstante, essas equipes criam doutrinas filosóficas próprias, possuindo seus próprios ritos de passagem, rituais e práticas que são estranhos mesmo a outras organizações militares e paramilitares convencionais. O sentido do trabalho é impregnado de desafios, quase metafísicos, em que as virtudes do herói aparecem de forma nítida e central. A missão, que nas empresas geralmente não passa de uma fonte de inspiração longínqua, para as equipes de operações especiais assume uma centralidade inesperada.

Guardadas as devidas proporções, a busca pela missão e sentido para o trabalho é cultivada também no ambiente empresarial. São notáveis as empresas que conseguem criar uma forte cultura baseada numa missão coletiva, a partir da criação de um contexto capacitante em que os profissionais conseguem desenvolver um forte sentimento de pertencimento e significado para a ação. Essas empresas criam uma precondição fundamental para a diferenciação no mercado na medida em que fortaleceram o vínculo do indivíduo com a tarefa ordinária dentro da organização para a entrega de resultados. No entanto, organizar a vida produtiva utilizando-se de uma missão e de elementos de motivação intrínseca é uma decisão estratégica que geralmente nasce com a empresa e que dificilmente pode ser construída artificialmente, como numa campanha de endomarketing, especialmente em nossos dias. Geralmente tem a sua origem nos valores adotados pelos fundadores no momento da criação do novo empreendimento e passa a servir como um norte estratégico para orientar as decisões no futuro. Torna-se uma bússola para navegar em mares revoltos e orienta para a ação reduzindo o desalinhamento ou dissonância cognitiva entre as pessoas.

Certamente, a orientação para uma missão pode ser também algo pessoal, algo que pertence a um indivíduo, furto de sua escolha, e não a determinação de uma organização. No entanto, quando esta propriedade pertence tão somente ao indivíduo, este pode ser reconhecido como um líder ou como um estranho que não possui flexibilidade diante das demandas do dia a dia. Algumas vezes, agindo por um propósito pessoal, esse indivíduo pode ser reconhecido como líder e, nestes casos, a orientação para uma missão passa a ser um componente importante para o exercício da liderança. Noutras, esse valor poderá conflitar diretamente com os valores da organização e, neste caso, esse indivíduo pode passar a ser reconhecido como pessoa estranha ao grupo, inflexível ou mesmo indesejada. Portanto, empresas que adotam uma missão coletiva fazem uma escolha por um estilo de gestão particular em que seus membros são convidados a aderir ao contrato corporativo pela satisfação de se sentirem parte de uma

coalizão com propósito nobre. Essa decisão é dificilmente revogável, uma vez que se estabelece um contrato informal de longo prazo sobre valores, o qual ultrapassa a troca meramente mercantilista.

Exemplo do BOPE: A missão declarada do BOPE é intervir e resolver situações extremas, que ameaçam sair ou que estão fora de controle. Nas paredes do comando lê-se: "Missão dada é missão cumprida", remetendo a um espírito altivo que afirma não haver missão impossível. Os membros do BOPE sabem que representam a última instância para resolver problemas críticos e conflitos entre a sociedade e o crime organizado. Não há outra instância superior a recorrer. Sua missão inclui libertar todos aqueles que vivem sob a opressão e a ameaça do crime organizado, grupos ilegais e organizações que, pela força, tentam exercer poderes paralelos ao Estado. O combate em si não é o fim pelo qual vivem os combatentes, mas um meio de cumprir a sua missão e libertar os cativos que vivem sob esse tipo de ameaça. Melhor sempre evitar o confronto direto, quando é possível, mas o combatente sabe que, acima de tudo, deve cumprir a sua missão. A doutrina e a boa técnica asseguram o sucesso no cumprimento de sua missão.

Espírito de corpo: confiança e lealdade

> A injustiça que se faz a um, é uma ameaça que se faz a todos.
>
> ***Montesquieu***

O elemento central a partir do qual podemos melhor compreender a coordenação das equipes de operações especiais é a sua fundamentação no moral militar do *Esprit de Corps*, termo francês cunhado no final do século XVIII, utilizado com frequência pela tradicional Legião Estrangeira, tropa de elite francesa, e mais recentemente como inspiração para diversas equipes de operações especiais em todo o mundo.[5] O manual *Marine Corps Values: A User's Guide for Discussion Leaders*, utilizado na formação de lideranças do US Marines (fuzileiros navais americanos), declara os valores da unidade na forma de um verdadeiro espírito de unidade e fraternidade comum refletido por todos os membros da

[5] Menções ao espírito de corpo (*esprit de corps*) como um valor central pode ser encontrado no Manual de Doutrina de Defesa Britânica: Joint Doctrine Publication 0-01 (JDP 0-01) (3rd Edition) dated August 2008, e no Manual dos U.S. Marines "The User's Guide to Marine Corps Values" MCRP 6-11B, Marine Corps Values: A User's Guide, 25 April 1997.

unidade. Implica devoção e lealdade à unidade e a seus membros, a tudo o que ela representa. Um profundo respeito à sua história, às suas tradições e à sua honra. O *Esprit de Corps* é, portanto, a "personalidade" da unidade, que expressa a vontade de seus membros de lutarem e vencerem a despeito dos obstáculos aparentemente intransponíveis. Sua construção vai depender da satisfação dos membros obtida a partir do sentimento de pertencimento a unidade, suas atitudes para com os outros membros e a confiança depositada em seus líderes.

Segundo o Manual dos Marines, o verdadeiro espírito de corpo é baseado nas grandes virtudes militares: altruísmo, autodisciplina, dever, patriotismo, honra e coragem. A ociosidade (com sentido de complacência e apatia) é apontada como a maldição da vida militar, que mata o espírito de corpo. Alguns indicadores do espírito de corpo são: 1) expressões que mostram entusiasmo e orgulho pela unidade; 2) boa reputação entre outras unidades; 3) espírito forte e competitivo; 4) participação voluntária dos membros nas atividades da unidade; 5) orgulho pela história e tradições da unidade. O manual de formação dos Marines descreve ainda como um líder pode estimular o espírito de corpo, indicando, porém, que o cultivo do espírito de corpo é mais difícil em tempos de paz. Já que não há uma "grande missão", ou um grande desafio concreto a ser enfrentado, torna-se mais difícil convencer os combatentes a treinarem arduamente para se prepararem para algo que pode parecer apenas uma possibilidade remota.

Algumas ações que ajudam o líder a estabelecer e manter o espírito de corpo, são: 1) incorporar o espírito de luta que ele/ela quer desenvolver; 2) doutrinar os novos, garantindo-lhes que serão devidamente recebidos na unidade, incluindo uma boa explicação sobre a história da unidade, suas tradições e sua missão presente; 3) treinar seus combatentes como uma equipe; 4) desenvolver o sentimento de que a unidade como um todo deve ser bem-sucedida; 5) usar criatividade e iniciativa para treinar seus subordinados; 6) transmitir instrução útil e significativa; 7) atingir e manter, dentro da unidade, um elevado nível de condicionamento físico e proficiência nas habilidades do serviço militar; 8) conhecer e compartilhar os resultados da unidade com seus membros, reforçando um desempenho positivo; 9) fazer uso adequado e apropriado de cerimônias, slogans e símbolos; 10) usar sabiamente a competição para promover o conceito de equipe; 11) utilizar o comando de acordo com suas capacidades a fim de maximizar suas chances de sucesso; 12) fazer uso adequado de condecorações e prêmios; e finalmente, 13) os líderes devem fazer seus combatentes sentirem que são invencíveis, e que o sucesso e a vitória da sua unidade dependem exclusivamente deles.

O espírito de corpo define, portanto, a moral do grupo pela devoção a uma causa e missão comum, tendo como efeito uma forte coesão do grupo. É um valor que informa, a cada membro, que a equipe é formada por indivíduos únicos, mas que a vitória somente é possível por meio do trabalho em equipe. A unidade de combate não se caracteriza por um grupo composto pela soma de talentos isolados, mas representa um corpo. A consciência de que a excelência está no conjunto estabelece vínculos de interdependência entre seus membros.

A coragem, a alta especialização e a competência de cada membro fazem de uma equipe de operações especiais uma organização com forte capacidade de construir vínculos fortes entre seus membros, e essa construção passa pela consciência individual de que o bem comum deve estar acima das escolhas individuais. Isso só é possível porque, na prática, o sucesso depende do trabalho em equipe. Um indivíduo isolado tomando decisões por si mesmo, tentando sobreviver em combate e testando seus limites além do razoável, acaba assumindo riscos de forma insensata, torna-se um elo frágil e fragiliza toda a equipe. Nas operações de alto risco não há espaço para o egoísmo e ações unilaterais. Cada um deve ter a consciência de que seus atos têm forte influência sobre a segurança e o bem-estar da equipe. Tais regras criam as bases para uma cultura de forte interdependência.

Juntamente com o sentido de missão, o vínculo de lealdade pessoal assume um lugar central na construção da excelência operacional dessas equipes, representado pelo espírito de corpo. Viver em nome do dever e ser protagonista de seu tempo, transformando a realidade a seu redor, assume importância fundamental. Somado a isso, o combatente sabe que não esta só. Sente-se amparado pelo grupo. Muitos são os relatos de episódios heroicos daqueles que arriscaram a própria vida para salvar um companheiro de equipe, ou daqueles que foram salvos por um companheiro. Existe prova de lealdade maior do que arriscar a própria vida pelo seu colega de equipe? O companheiro de equipe se torna um irmão de armas. Não obstante, uma característica encontrada em vários estudos sobre as equipes de operações especiais é o sentimento de irmandade e lealdade fraternal. Esse vínculo horizontal é um traço marcante dessas equipes.

A lealdade entre os membros de uma equipe torna-se igualmente um escudo contra a ameaça externa e uma importante característica do espírito de corpo nas equipes de forças especiais. A lealdade entre as pessoas blinda o grupo contra possibilidades de oportunismo. Esta coesão do grupo é proporcional ao surgimento de um pacto ético que protege a todos. Esse pacto informal é reforçado quando a conduta de todos é provada constantemente nas operações. O pacto estabelece as condições para ser um membro da equipe e as punições pelo desvio de conduta.

Em qualquer sociedade de confiança os mecanismos de punição estão sempre presentes e, nessas equipes, são os mecanismos horizontais que mais regulam o pacto informal. Os próprios pares inibem o indivíduo de agir de forma inapropriada. Mesmo aqueles considerados excelentes tecnicamente, quando apresentam falhas de caráter, indícios de corrupção ou falta de lealdade ao grupo são punidos pelas regras do grupo.

A formação do espírito de corpo nas equipes de forças especiais está baseada em outro importante elemento, a difícil inclusão de novos membros no grupo. Em geral, as equipe policiais de forças especiais representam a elite de uma corporação, e todo membro de uma equipe de forças especiais é provado em seu limite físico e psicológico. Poucos são os escolhidos para atuar nestes grupos. Não obstante, uma característica marcante em todas as equipes de forças especiais é um rigoroso processo seletivo. Há sempre um rigoroso rito de passagem para se ingressar nessas equipes. Ser aprovado nos exames de admissão às equipes de forças especiais é, porém, apenas o começo. O cotidiano representa um desafio constante que é alimentado pelo sentimento de orgulho de pertencimento e dever para com a missão. Nunca se sabe qual será a missão de amanhã e o risco que se terá que enfrentar. A incerteza é grande e os riscos são constantes.

Atualmente, um dos dilemas para a gestão empresarial é a construção de vínculos de confiança nas relações de trabalho que possam se traduzir em motivação e cooperação espontânea. Essa tarefa geralmente é atribuída a líderes. No entanto, o desafio da promoção do engajamento nas empresas passa, em grande parte, pela ausência do sentimento de uma missão, ou uma causa a se devotar. A lógica do salário pago pela remuneração do capital do acionista é pobre em si e carente de um significado maior, o que dificulta a construção de vínculos entre as pessoas, especialmente quando os acionistas passam a reclamar retornos sobre o capital investido no curto prazo. Estimulam-se comportamentos egoístas e as relações interpessoais tornam-se mediadas tão somente por interesses na realização de ambições pessoais, carecendo de significado coletivo. Essa realidade gera relações menos dependentes, que eliminam a necessidade de acordos bilaterais de lealdade e fraternidade comunal.

A perspectiva das relações de curto prazo ameaça o sentimento de responsabilidade em relação à tarefa assim como o comprometimento efetivo com resultados coletivos de excelência, que são baseados no aprimoramento contínuo. A falta de uma visão de longo prazo faz com que as pessoas passem a apostar apenas em ganhos imediatos no curto prazo. Isso gera uma cultura de apropriação de valor imediato, sem o compromisso que constrói as precondições para o

surgimento de uma cultura de excelência para a entrega de valor diferenciado. A excelência requer uma doutrina operacional com processos e com regras que são construídas e refinadas no longo prazo. Portanto, os profissionais que trabalham em culturas de excelência são motivados por um sistema de incentivos muito diferentes daqueles que aprenderam a cultivar expectativas de curto prazo para obter ganhos imediatos.

Liderança compartilhada

Coompreender a força do vínculo que é estabelecido pela exposição frequente ao risco de vida e as representações da realidade para a ação baseado numa missão é essencial para compreendermos a coordenação das equipes operacionais e o papel relevante da liderança. Certamente, a efetividade da liderança em qualquer organização não só depende de suas competências técnicas, mas tambem de suas habilidades interpessoais para promover, entre seus liderados, o compromisso com a estratégia e aceitação das metas, como afirmam as teorias tradicionais de liderança. No caso das equipes de operações especiais é necessário comprender a relação entre o significado para a ação coletiva como a variável que imprime legitimidade à ação do líder. Ou seja, como observamos, essas organizações diferem-se das organizações convencionais pelo peso central do significado e do sentido para a ação e sua relação com a formação dos vínculos entre os indivíduos.

O papel da liderança nas equipes de operações especiais é mediador para a ação, e crucial para que os membros da equipe compreendam o sentido da missão que empreendem. A permissão para combater e matar em circunstâncias especiais não é algo trivial, se não for justificado. É necessário que os princípios da doutrina da Guerra Justa sejam apregoados pelos líderes de forma a legitimar o combate e motivar a equipe para ação.[6] Três princípios básicos devem ser observados: 1) tirar vida humana é um erro grave; 2) os Estados têm o dever de defender os seus cidadãos e a justiça; e 3) proteger uma vida humana inocente e defender importantes valores morais às vezes exige o uso da força e da violência. A doutrina apresenta dois conceitos importantes: "*Jus ad Bellum*" e "*Jus in Bello*" (Michael Walzer, *Guerras justas e injustas*, 2003, p.34). Podemos nomear uma guerra como justa, se for justificada (*jus ad bellum*) e realizada (*jus in bellum*) de modo reto. Portanto, guerras justificadas por causas nobres podem ser consideradas injustas pela forma como são travadas.

[6] Ver Walzer (2003).

Nenhum fator formal de gestão é capaz de dar conta de promover os ajustes necessários à guerra justa, diferenciado-a da guerra injusta. Encontramos aqui o limite do que a ciência administrativa pode dar conta em termos de contribuição para a excelência em gestão. A partir daqui, a questão das virtudes humanas entra em foco. Aqui entra o desafio da seleção adequada, daquilo que hoje denominamos liderança, como um conceito genérico, em cujo núcleo está a capacidade idiossincrática de certos indivíduos fazerem a diferença nas organizações. Nesse sentido, a razão teórica que fala do Estado como um ente abstrato com obrigações genéricas, como próprio da sociedade brasileira (destacamos anteriormente no Capítulo 3), cria uma barreira lógica ou um paradigma de gestão da coisa pública que impede o desenvolvimento de mecanismos organizacionais de seleção e suporte para esses indivíduos. O papel mediador do líder neste contexto é fundamental para transmitir, na missão a ser realizada, a percepção de integridade e consistência, como fator crítico para a gestão dessas unidades e para o combate.

Como toda organização militar ou paramilitar, a sucessão obedece à relação hierárquica. Ocorre que, em equipes de forças especiais, dificilmente alguém consegue assumir o comando com legitimidade apenas por força de um decreto. Numa organização com cultura coesa e orientada por valores como ocorre nas equipes de forças especiais, a legitimidade do comando tem um peso motivacional fundamental para a manutenção do comprometimento e dos padrões de excelência nas operações. De forma geral, o comando é dado àqueles que demonstram disciplina pessoal, autocontrole e liderança em momentos de alto risco. Essas propriedades são adquiridas por aqueles que já passaram por várias operações e possuem experiência em combate, tornando-se idealmente os líderes e instrutores das equipes.

Portanto, o exercício da liderança não está, necessariamente, relacionado com o formalismo da hierarquia, mas é reconhecido como uma dimensão que todos devem possuir. Muitas vezes coexiste a liderança formal e a informal, o que raramente é encontrado nas equipes convencionais. Na prática, isso significa que, em muitas operações, a liderança pode ser assumida por um membro de patente inferior que conhece melhor os riscos e particularidades do contexto, por consentimento do líder formal. Essa é uma competência organizacional rara. Como são equipes especializadas que trabalham com serviços de inteligência e possuem conhecimentos específicos sobre tecnologias, equipamentos ou localidade da ação, em várias ocasiões um membro da equipe assume a liderança de maneira situacional e, juntamente com o líder formal da equipe, define o que deve ser feito. Nestas situações, prevalece o conhecimento específico e a experiência sobre o comando formal.

Na empresa, quando o líder de cargo formal reconhece o seu limite e a necessidade de contar com a liderança de pessoas da sua equipe, revela segurança em relação ao seu espaço e maturidade profissional. Isso se torna uma propriedade rara e altamente desejável, presente em culturas de excelência com foco no exercício da autonomia. Esse equilíbrio é possível nas equipes de operações especiais pela consciência coletiva sobre a importância da liderança formal junto ao acolhimento das competências e habilidades de cada membro da equipe, que são reconhecidas e prezadas pelo grupo para o sucesso das operações.

Organizações que adotam a premissa de que a liderança é um atributo coletivo passam a aderir a um modelo de gestão muito distinto das organizações convencionais. Se assumirmos que todos podem liderar de acordo com as demandas da situação, assumimos que a liderança é um espaço que pode ser ocupado por qualquer membro do grupo, na medida em que cada um busca se preparar técnica e psicologicamente. Os demais membros irão reconhecer a liderança pela confiança na competência e no caráter do indivíduo.

Nas equipes de operações especiais essa propriedade é construída na medida em que os mais experientes se dedicam a formar os mais novos. Essa relação de instrução gera confiança recíproca e respeito mútuo. Na realidade, o mestre aqui assume um lugar de instrutor, reconhecendo no recém-ingressado um semelhante, que precisa ser desvelado no treinamento. Essa relação de formação e instrução torna-se uma precondição para a liderança compartilhada.

Assumindo a função, o líder em comando não deve estar permanentemente na linha de frente. No entanto, o indivíduo que assume a liderança de uma operação foi necessariamente formado em combate por um tempo, o que confere legitimidade para a sua posição. É importante que este líder conheça muito bem como a operação ocorre. Uma vez no comando, deverá estar preservado da linha de frente para poder tomar decisões livre das pressões impostas pelas circunstâncias extremas da operação, pois suas decisões devem pesar a vida de todo o grupo. O peso da responsabilidade sobre seus ombros é certamente muito maior.

Um aspecto muito importante e uma característica compartilhada pelos membros das equipes de operações especiais são a valorização e o exercício da inteligência emocional. A inteligência emocional é uma competência fundamental para liderança, seja nas empresas ou nas equipes de forças especiais. Porém, nas equipes de operações especiais essa é uma competência que todos devem possuir, pois é testada com frequência em situações de conflito extremo. Certamente as operações especiais exigem dos combatentes bom conhecimento técnico para a operação de equipamentos de tecnologia avançada e um excelente preparo físico. Mas, acima de tudo, o princípio essencial nas operações especiais é o

preparo psicológico. Isso porque os melhores resultados nas operações não são conquistados pela coragem de seus membros em realizar a destruição dos meios de combate do inimigo, mas pela inteligência e preparo psicológico, eliminando das tropas inimigas qualquer vontade de combater. Isso exige autocontrole e domínio da situação pelo contínuo exercício do controle emocional.

Controle emocional é não permitir que o pânico e o medo levem o combatente a agir de forma precipitada, colocando a própria vida em risco e arriscando a vida de toda a equipe. Neste sentido, o medo e o erro são encarados como naturais e inerentes à ação humana. Buscar minimizar o erro é algo que se conquista pelo treinamento contínuo. Negá-los é um grande equívoco e sinal de um estado psicológico inadequado para o combate. Não reconhecer e não saber lidar com o medo e com a possibilidade do erro é eliminar a possibilidade da construção da excelência operacional. Portanto, trabalhar o medo e o erro constitui-se um treinamento contínuo para os membros das equipes de operações especiais.

A atividade requer que os combatentes mantenham-se sóbrios e lúcidos para tomar decisões, mesmo frente a conflitos e em momentos de extrema agonia. Principalmente em situações de combate, quando é possível ter companheiros atingidos gravemente, o combatente deve manter o controle para que a sua decisão seja a mais assertiva possível, baseado nas instruções recebidas.

No mundo corporativo, é importante encorajar debates e discussões e não se sentir ameaçado por desacordos e divergências de opinião. Traduzimos este aspecto em inteligência emocional, ou seja, a capacidade que as pessoas em cargo de liderança possuem em suportar situações de crise e incerteza sem perder o controle e a qualidade do relacionamento com seus pares e subordinados.

Disciplina operacional

Uma das grandes vantagens das equipes de operações especiais sobre as equipes convencionais é a presença conjunta de eficientes mecanismos de coordenação formal e informal. Ou seja, a presença de forte disciplina organizacional (formada por normas, regras, processo e procedimentos) conjugada à presença de mecanismos que geram flexibilidade e autonomia para a ação, por meio da liderança.

Como observamos, toda disciplina organizacional é de fundamento militar.[7] Ou seja, não é possível pensar os fundamentos da disciplina em organizações

[7] Max Weber. On Charisma and Institution Building. Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 1968.

complexas na atualidade sem um diálogo com as descobertas sobre a sua origem na disciplina militar. A disciplina que ordena a ação coletiva e orienta os processos organizacionais para entregar um determinado valor para a sociedade ou para o mercado tem a sua origem na busca pela ordenação militar. Não sem razão, ainda hoje o mundo empresarial utiliza uma vasta nomenclatura militar (estratégica, público-alvo etc.), apesar de vivermos numa época em que muitos gurus e futurólogos acentuam o "fim da hierarquia" (a nosso ver criam um discurso extremo). A organização pela hierarquia possui virtudes e toda organização da produção sempre esteve, e boa parte dela ainda está, baseada numa hierarquia sem a qual não seria possível coordenar o trabalho coletivo com objetividade e foco.

Ainda que nos dias de hoje as empresas estejam em busca de reduzir a necessidade da hierarquia, utilizando-se de mecanismos de gestão mais informais e flexíveis, de forma a responder com maior rapidez às demandas de mercado e à necessidade de mudança, a estrutura fundamental que permite a coordenação de tarefas e a produção de valor na grande maioria das organizações de larga escala está baseada no exercício da hierarquia e da disciplina operacional.

A força da disciplina organizacional encontra-se na racionalidade dos ganhos de uniformidade da obediência coletiva. Ou seja, em lugar da desordem que pode ser causada pela soma de decisões e ações individuais, um grupo devidamente treinado e informado irá reagir de maneira uniforme para a execução de uma determinada ordem, orientados em direção a um fim comum almejado. Esta é uma grande qualidade da disciplina organizacional para a ação coletiva.[8]

Aqueles que são instruídos a obedecer a ordens não precisam agir necessariamente de forma simultânea, ou ainda, um grupo de pessoas não precisa necessariamente estar unido numa mesma localidade para agir em conjunto. Principalmente com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, a disciplina organizacional permite ganhos de regularidade a um grupo treinado, de tal forma que um indivíduo possa assumir um curso de ação baseado na instrução e no treinamento recebido anteriormente, esteja ele onde estiver. Portanto, a grande vantagem da disciplina organizacional é o emprego da racionalidade de forma a produzir uma regularidade abstrata fora da relação de tempo e espaço.

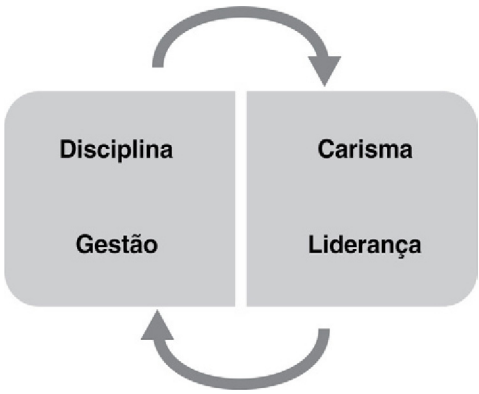
Quando a disciplina organizacional consegue estar articulada a certa autonomia e liberdade sobre a melhor forma possível de as tarefas serem levadas

[8] Originalmente essa vantagem é apontada por Max Weber em Política como vocação.

a cabo de modo a se alcançar os fins almejados, isso pode gerar ganhos de eficiência e eficácia superiores. Neste sentido, quando encontramos a disciplina organizacional conjugada a uma cultura que gera a internalização de princípios e valores coletivos para a ação, temos a combinação de mecanismos formais e informais.

A disciplina organizacional conjugada ao exercício da liderança sempre esteve no cerne das organizações militares de maneira complementar e permanece como parte da coordenação de qualquer organização nos tempos atuais. A disciplina organizacional produz a coordenação formal, enquanto a cultura organizacional e seus elementos constitutivos, dentre eles a liderança, respondem pela coordenação informal. Max Weber comenta que um herói carismático poderá fazer uso da disciplina de forma a expandir a sua esfera de dominação. A possibilidade do surgimento de uma liderança carismática, em Weber, tem a ver com o sentido e o significado da missão. O Exército, mesmo no âmbito da autoridade burocrática e da disciplina, nunca abriu mão de bons generais que, com seu carisma, conseguiam comandar suas tropas visando obter resultados superiores. Os aspectos que Weber chamou de carisma no passado, hoje, em grande parte, são atributos da liderança. Portanto, criando um paralelo com a linguagem atual, a disciplina organizacional está para as tecnologias de gestão assim como o exercício do carisma está para a liderança.

O carisma é, portanto, complementar à disciplina organizacional. Diferentemente da disciplina, o carisma não é uma técnica formal a ser empregada por meio de regras formais, processos e procedimentos. É possível criar as precondições para o surgimento de líderes carismáticos; no entanto, estes não podem ser criados artificialmente.



A conquista da execução de excelência requer como precondição, a disciplina operacional e, adicionalmente, uma cultura organizacional orientada para a entrega de resultados, como elemento complementar, de forma a gerar flexibilidade e coordenação informal.[9] Em termos gerenciais significa elevar a capacidade dos indivíduos para entregar resultados de forma que consigam atingir o seu nível de competência máxima. Atribuímos a este esforço o exercício da liderança. Se por um lado, o desvelamento de cada indivíduo solicita da parte de quem lidera a crença na potencialidade oculta de seu liderado, realizando um investimento de confiança anterior (baseado na crença de que o liderado é capaz de ir além do que pensa conseguir hoje), por outro lado é necessário que o liderado responda aos incentivos e estímulos de quem lidera, revelando força de vontade, autoconfiança e autocontrole. Há, portanto, uma crença do líder por trás da busca permanente pela exímia execução: acreditar que o indivíduo é capaz de alçar a um patamar superior no que se refere à realização de suas capacidades. É uma promessa ainda não realizada no tempo presente. Exige um investimento de confiança inicial por parte de quem quer liderar, acreditando que os indivíduos ao seu redor são capazes de realizar algo maior do que eles mesmos acreditam que sejam. Por esse motivo, alguém só se torna líder aos olhos de seus liderados quando a coletividade percebe integridade em suas intenções.

A busca da excelência operacional, portanto, vai requerer a criação de um ambiente favorável para a ação. Vamos chamar esse ambiente de um contexto capacitante para o desvelamento das potencialidades dos indivíduos. O contexto capacitante representa, assim, a criação deste ambiente favorável para o desenvolvimento da excelência operacional. Constitui-se das precondições favoráveis que devem ser criadas pela organização através de regras formais e informais que favorecem o compartilhamento de valores e conhecimentos, a aprendizagem e as novas ideias, a solução colaborativa de problemas, respeitando o erro honesto e punindo o erro desonesto.

O contexto capacitante deverá estimular o indivíduo a trilhar um caminho virtuoso para a ação, por meio da disciplina pessoal. A disciplina pessoal está ao nível do exercício individual e representa um esforço constante para o aperfeiçoamento e o aprimoramento do próprio indivíduo. Busca preservar o autocontrole, a autoconfiança e a autoestima, como base para uma ação virtuosa. A disciplina pessoal pode ser definida, assim, como um exercício individual na busca pelo desvelamento de sua potencialidade. Este objetivo pode ser utópico

[9] Ver Migueles, Lafraia e Costa (2007).

ou real. Desvelar, tornando visível o que está oculto, ou realizando aquilo que se apresenta no presente em forma de potência.

Todo combatente sabe que deve travar uma batalha consigo mesmo, e para tanto deve adotar uma disciplina pessoal rígida. Aprende que, para se atingir a excelência na execução da tarefa é necessária uma disciplina pessoal que possa estimular a força de vontade para vencer o desconforto e a tendência ao relaxamento. Essa disciplina é conquistada na execução das tarefas ordinárias do dia a dia. O cuidado com as coisas externas ajuda a construir a disciplina interior. A limpeza das armas e do espaço de convivência exercita o espírito de serviço e a humildade necessários para se alcançar um nível de consciência superior, entendendo que toda missão exige reflexão e autocontrole. O combatente aprende que não é possível liderar e conquistar bons resultados sem uma disciplina pessoal para o cumprimento de sua missão.

A flexibilidade é o resultado da disciplina e não o seu oposto. Já pedindo perdão pela comparação, como na arte e na dança, pensemos aqui especialmente no balé clássico, em que a qualidade da performance e a flexibilidade é resultado de um treinamento intensivo, e o sacrifício pessoal é parte integrante. Do mesmo modo como na arte não se atinge a excelência a não ser no indivíduo, pois é no executante que a qualidade se cristaliza; igualmente, não se atinge a qualidade máxima nas equipes de operações especiais a não ser na ação individual dos policiais. Isso não invalida a questão do contexto e do suporte. A profusão de bailarinos na Rússia não é fruto do acaso, mas do desenvolvimento de uma cultura que valoriza essa profissão e dos recursos históricos alocados para a superação dos indivíduos nessa atividade, que permite o desenvolvimento dos saberes necessários à superação contínua. Assim como a transição do melhor bailarino para o cargo de comando, depois que a idade lhe impede de ocupar a melhor posição no palco, nem sempre produz o melhor diretor arte, a sucessão do melhor policial nem sempre dá origem ao melhor comandante. Mas sem o histórico de sucesso no balé um diretor de arte dificilmente constrói a legitimidade para o seu comando e para o sacrifício que demanda dos artistas. Assim como sem ter sido provado em operações de combate, dificilmente o comandante legitima o seu comando. A questão do contexto capacitante aqui se refere aos inúmeros mecanismos de avaliação e mediação necessários para estabelecer as regras de promoção e interação no contexto da organização. Há tensões constantes, em qualquer organização humana, relativas ao acesso aos cargos de poder e comando. A qualidade e a legitimidade dos processos de escolha garantem não só a melhor

aceitação da subordinação como também a formação do senso de justiça e meritocracia, fundamentais para a emergência dos vínculos de confiança. E esses parâmetros são parte da cultura da organização, que informa aos membros a forma adequada de pensar e agir sobre a realidade percebida.

Gestão de equipes de alta performance

A gestão das equipes de operações especiais pode ser sumarizada em alguns elementos essenciais que encontramos em nosso estudo. Identificamos seis elementos na gestão dessas equipes de alta performance que garantem a coesão necessária para o alcance de resultados, resumidos a seguir.

1. **Processo seletivo.** As equipes de operações possuem rígidos mecanismos de seleção. A ideia é gastar mais recursos no processo de seleção, para se gastar menos em excluir alguém da equipe posteriormente. Pertencer ao grupo significa necessariamente ter sido aprovado num processo rígido para a seleção e inserção de novos membros numa equipe de elite. O objetivo desse rígido processo seletivo é identificar, no meio do grupo de aspirantes, aqueles que possuem as competências desejadas para seguir na equipe. Não basta ter bom preparo físico, boa técnica e revelar bom caráter. Para que uma equipe de operações especiais consiga manter seu padrão de excelência, é necessário que esses indivíduos selecionados tenham as precondições de um combatente, ou seja, coragem, equilíbrio emocional, constância e força de vontade. Clausewitz (1996) comenta sobre a necessidade do espírito da guerra, como uma propriedade singular e condição *sine qua non* para um bom combatente. Identificamos esta mesma propriedade como atributo necessário aos ingressantes em nossas investigações. Aqueles que porventura são aprovados e posteriormente não conseguem desempenhar bem suas funções serão eliminados pelas lideranças ou mesmo por seus próprios pares. Os indivíduos que conseguem entrar por motivos outros que não pela vontade de pertencer e buscar a sua doutrina acabam pedindo para sair. Não conseguem atender ao ritmo das operações e treinamentos.
2. **Excelência do conjunto.** Observamos que um dos valores centrais da organização é o espírito de corpo. Este é um valor que informa, a cada membro, que a equipe é formada por indivíduos únicos, mas que a

vitória somente é possível por meio do trabalho em equipe. Geralmente, equipes de operações especiais não se caracterizam por grupos compostos pela soma de talentos isolados, mas um Corpo. A excelência do conjunto reside na relação de interdependência dos indivíduos. Para tanto, o bem comum deve prevalecer sobre as ações individuais. Na operação não há espaço para o egoísmo. Cada um deve ter a consciência de que seus atos têm forte influência sobre a segurança e o bem-estar da equipe. A coragem, a alta especialização e a competência de cada membro da equipe fazem dessas sociedades organizações sem precedentes na capacidade de construir vínculos fortes entre seus membros, e essa construção passa pela consciência individual de que o bem comum deve estar acima das escolhas individuais. Isso só é possível porque, na prática, todos percebem a importância vital de ser uma equipe e de agirem como equipe. Um indivíduo isolado tomando decisões por si mesmo, tentando sobreviver em combate e testando seus limites além do razoável, acaba assumindo riscos de forma insensata, torna-se um elo frágil e fragiliza toda a equipe.

3. **Treinamento intensivo.** Há uma diferença marcante entre o ritmo das equipes de operações especiais e as demais equipes das forças convencionais. O treinamento intensivo faz com que a operação seja menos arriscada e certa a vitória. Isso contribui para que o número de baixas seja muito inferior apesar dos inúmeros combates com risco de vida. O treinamento nessas equipes não está relacionado somente com a repetição contínua de movimentos, mas também com o exercício do uso da razão para se buscar alternativas possíveis em momentos de alto risco. Geralmente, o medo e o erro são encarados como naturais e inerentes a qualquer ser humano. Negá-los é um grande equívoco e sinal de um estado psicológico inadequado para o combate. Não reconhecer e não saber lidar com o medo e com a possibilidade do erro é eliminar a possibilidade da construção da excelência operacional. Trabalhar o medo e o erro constitui-se um treinamento contínuo para as operações.
4. **Sucessão.** Em geral, nas equipes de forças especiais dificilmente alguém consegue assumir o comando com legitimidade apenas por força de um decreto. Numa organização com cultura coesa e orientada por valores, a legitimidade do comando tem um peso motivacional fundamental para a manutenção do comprometimento de seus membros e dos padrões de excelência nas operações. Dificilmente o comando é entregue a alguém vindo "de fora" da unidade. De forma geral, o comando é dado àqueles que demonstram disciplina pessoal, autocontrole e liderança em

momentos de alto risco. Essas propriedades são adquiridas por aqueles que já passaram por várias operações e possuem experiência em combate, tornando-se idealmente os líderes e instrutores das equipes.

5. **Transparência e punição.** Em qualquer sociedade de confiança os mecanismos de punição estão sempre presentes. Os mecanismos de punição mais presentes na equipe são os horizontais. Os próprios pares inibem o indivíduo de agir de forma inapropriada. Mesmo aqueles que são considerados excelentes tecnicamente, quando apresentam falhas de caráter, indícios de corrupção ou lhes falta lealdade ao grupo, são punidos severamente, muitas vezes levados ao afastamento definitivo do grupo. A maior punição para um membro de uma equipe de operações especiais é ser afastado da própria equipe. Não pertencer ao grupo de elite é ser destituído de uma propriedade que não se conquista pela indicação pessoal e não pode ser comprada.
6. **Motivação.** Quando pensamos a questão da motivação para a ação nas unidades de operações especiais encontramos um paralelo com o mundo empresarial no sentido de que, para promover o empreendedorismo, faz-se necessário resgatar este desejo de ação e desconstruir a disciplina de submissão dócil ao poder. O empreendedor é o guerreiro, é aquele que se projeta à ação, dotado não apenas da capacidade de ser proativo (no sentido que este termo normalmente assume, de fazer aquilo que tem que ser feito), mas no sentido de lançar-se à batalha e à disputa.

As disposições subjetivas do empreendedor, que se quer promover, assemelham-se novamente aos estudos sobre as organizações econômicas do estudo sobre as organizações militares, no sentido de que essas também se esforçam por formar líderes e empreendedores com competências, questão fundamentalmente distinta da formação do empregado consciencioso e trabalhador. A questão da relação entre a construção dessas disposições subjetivas e a lógica da ação empreendedora pode ser mais bem pensada quando refletimos sobre o papel da liderança e da cultura na promoção dos contextos capacitantes para a ação individual.

Isto só reforça a inadequação das teorias tradicionais de motivação no novo contexto. O "motivar" das teorias tradicionais coloca o inferior hierárquico na posição submissa de ter que ser motivado por quem está no poder ou pela liderança, mas não explica, em nenhum momento, por que estes sujeitos caíram na situação de precisar que alguém lhes motive para a ação. Esta não é uma questão que líderes possam furtar-se a tentar responder, uma vez que, se estas

pessoas precisam ser constantemente chamadas à ação, há algo inadequado na sua posição, que lhes convoca à submissão e à inércia, o que é grave, especialmente se concordarmos que a gestão na era do conhecimento tende a ter hierarquias cada vez mais reduzidas.

Ao contrário do lugar-comum nas empresas burocráticas, nas quais o novo empregado recebia uma descrição de funções e rotinas de trabalho a serem cumpridas, nas novas organizações o empregado é confrontado com problemas para os quais se espera que ele contribua encontrando as soluções mais adequadas. As oportunidades virão do tipo de solução que ele souber desenvolver. Na verdade, muito da literatura em gestão de pessoas aponta para a importância desta autonomia e relaciona esta capacidade com a constituição de disposições subjetivas.

Orientação moral e valores em prática

A convivência com as equipes de operações especiais nos mostrou que o processo seletivo nessas unidades busca separar os aptos dos inaptos não somente pelo preparo físico e psicológico, mas principalmente pelo reconhecimento dos atributos essenciais de um combatente como caráter, predisposição para o combate, honra e coragem. Há, porém, junto a isso, uma escolha pessoal por uma orientação moral que precisa ser feita pelo indivíduo.

Santo Agostinho, em seu livro clássico *A Cidade de Deus*, ao organizar a justificativa sobre o sofrimento dos justos fala sobre o dever humano de controlar e combater o mal, não se omitindo ou se associando aos ímpios por medo de se expor, por desejo de reputação, aprovação ou outros ganhos sociais. Ele chama a atenção para o fato de essa associação transformar o ímpio e o justo na mesma matéria humana, pessoas que por amor aos bens temporais associam-se àqueles aos quais abominam. A escolha pessoal dos combatentes nos remete ao cerne desse alerta de Santo Agostinho.

De certa forma, na mesma direção, mas naturalmente guardando as devidas proporções, segue a argumentação da filósofa Hannah Arendt no livro *Eichmann em Jerusalém*. Ao ser acusado de crime contra a humanidade, o gênio da logística alemã Adolf Eichmann, sem o qual a máquina mortífera de Hitler não teria atingido a escala que alcançou, alega ser apenas um funcionário cumprindo ordens de Estado em uma organização burocrática. Isso nos leva à questão da construção da reputação de uma organização: se a organização é liderada por pessoas cujos valores são discutíveis, que fazem acordos e atingem resultados por meio de ações cuja ética é contestável, que reputação pessoal um membro

espera construir ali? Muito mais do que as palavras, as escolhas falam sobre o indivíduo e o quanto este está disposto a agir baseado em seus valores e crenças pessoais. A sua vida profissional passa a ficar marcada por experiências e pela conivência com valores e práticas da organização.

Essa reflexão nos ajuda a compreender uma questão que pode parecer trivial, mas que já atormenta a humanidade há muito tempo e representa uma decisão relevante para um indivíduo ingressar numa unidade de operações especiais: a adesão incondicional a valores que criam um pacto ético numa comunidade de guerreiros.

Aqui há um paralelo interessante para a gestão empresarial. Atualmente, o mundo corporativo é marcado por padrões de comportamento ambíguos que geram reputações duvidosas. O mundo do trabalho está sedento por expressões legítimas de ações baseadas em valores que possam construir um ambiente produtivo onde as pessoas podem encontrar espaço para trabalhar em seu nível de competência máxima. Atitudes desprovidas de sentido e orientação moral geram conflitos pessoais e uma atmosfera de grande descrédito quanto à capacidade de criarmos ambientes de trabalho que realmente possam produzir resultados superiores baseados em valores éticos sustentáveis.

Ao ingressar numa unidade de operações especiais, o combatente toma uma importante decisão pessoal pela construção de sua carreira profissional baseada numa missão. Optar pela missão significa combater o bom combate. Há aqui uma postura moral que se coloca no cerne da formação dos combatentes de operações especiais. Não há recompensa material que justifique aceitar tamanhos riscos. Somente a satisfação pelo cumprimento da missão confiada pode ser maior que qualquer recompensa material.

O policial combatente não deve ceder à corrupção, ao dinheiro fácil e desonesto, porque isso significa autoexclusão. Ser um combatente é, antes de tudo, ocupar um espaço moral. E esta é a propriedade fundamental nas equipes de operações especiais, capaz de construir padrões de excelência no cumprimento da missão e no alcance de resultados.

Essa escolha é, porém, a escolha de qualquer homem que busca conhecer a si mesmo e faz uma opção consciente. É uma escolha ao alcance do gestor ou executivo, que faz a opção de ocupar seu espaço moral como líder, pai de família ou colega de trabalho. Geralmente atribuímos também a essa qualidade moral o significado da liderança. Note-se que esta opção vem sempre acompanhada da predisposição ao autossacrifício e à disciplina pessoal.

O conjunto dessas escolhas pessoais e a interdependência para o bom desempenho do coletivo cria as bases para a exímia execução. Portanto, em qualquer

organização da atividade humana, um padrão de excelência operacional não pode ser arquitetado somente por meio de boas normas, processos e técnicas. Especialmente quando as tarefas a serem realizadas exigem maior especialização, risco e incerteza, é necessário reconhecer na prática o papel fundamental dos princípios e valores compartilhados que promovem a concordância das inteligências e orquestram a ação coletiva. Frente à alta incerteza e ao risco, uma doutrina formada por tais elementos que constituem o núcleo da cultura de excelência passa a informar ao sujeito sobre como agir e realizar a sua tarefa da melhor forma, sem a necessidade exaustiva do comando e controle direto, seja lá quais forem os desafios da operação. Tais princípios e valores, alinhados à boa técnica, permitem maior autonomia e liberdade para a ação.

Assim, o ponto de partida relevante na construção de uma cultura de excelência reside na capacidade das lideranças de compreenderem exatamente o papel da organização e identificarem a sua missão diante dos desafios impostos pelo ambiente de tal modo que justifique a razão de sua existência e, a partir disso, criar normas, processos e técnicas que cooperem para a conquista dos objetivos de curto, médio e longo prazo.

Valores compartilhados no BOPE[10]

Os pilares da excelência operacional no BOPE: valores compartilhados

Como toda organização que conquista um padrão de excelência, os pilares de sustentação do BOPE não estão construídos somente sobre a qualidade dos armamentos ou pela boa técnica, mas sobretudo sobre os princípios e valores que orientam a ação coletiva ao longo dos anos e coordenam a operação da equipe. São os valores centrais deste grupo, praticados desde a sua fundação nos anos 1970, que constroem a sua identidade própria e são transferidos como um DNA a cada nova geração que se apresenta. Os valores do BOPE são:

Agressividade controlada. Este valor central do BOPE está fundamentado no princípio: "A Técnica suplanta a Força". Ou seja, o uso da força é uma possibilidade. Um recurso possível, e portanto deve ser utilizado posteriormente ao uso da razão. A razão deve operar em primeiro lugar buscando a melhor resposta de acordo com as circunstâncias presentes.

---

[10] Originalmente publicado na HSM, nov-dez 2011, "O BOPE e a excelência operacional". Marco Tulio Zanini, Alberto Pinheiro Neto e Marcio Colmerauer.

Controle emocional. Manter-se sóbrio e lúcido para tomar decisões, mesmo frente a conflitos e em momentos de extrema agonia. Principalmente em situações de combate quando é possível ter companheiros atingidos gravemente, o combatente deve manter-se relativamente calmo para que a sua decisão seja a mais assertiva possível, baseada nas instruções recebidas. Controle emocional é não permitir que o pânico e o medo levem o combatente a agir de forma precipitada, colocando em risco a própria vida e de toda a equipe. Para tanto é necessário ter uma visão "organizacional" da sua missão. É preciso encontrá-la, desenvolvê-la e agarrar-se a ela. Gerenciar o seu tempo. Construir consenso, fazendo que sua visão seja aceita pelo grupo. Encorajar debates e discussões e não se sentir ameaçado por desacordos e divergências de opinião. Tomar decisões claras, pois orienta e assegura a compreensão, e não deixa margem para discussões. Assumir o comando quando lhe é dado, sem vacilar.

Disciplina consciente. Todo combatente sabe que deve travar uma batalha consigo mesmo, e para tanto deve adotar uma disciplina pessoal rígida. Aprende que para se atingir a excelência na execução da tarefa é necessária uma disciplina pessoal que possa estimular a força de vontade para vencer o desconforto e a tendência ao relaxamento, próprios da natureza humana. Essa disciplina é conquistada na execução das tarefas ordinária do dia a dia. O cuidado com as coisas externas ajuda a construir a disciplina interna. Muitas vezes a disciplina consciente é exercitada na execução de tarefas ordinárias que visam o bem comum. A constante limpeza das armas e do batalhão exercita o espírito de serviço e a humildade necessários para se alcançar um nível de consciência superior, entendendo que toda missão exige reflexão e autocontrole. Sempre se esforçar para ser tática e tecnicamente proficiente em tudo. O combatente certamente desempenhará um papel em condições desfavoráveis. Dizer não à complacência. Que nunca seja dito que você e a sua organização fracassaram porque não fizeram o melhor.

Espírito de corpo. É um valor central no BOPE e vai bem além da formação convencional de uma equipe de trabalho. Revela que a força de um membro nunca estará nele mesmo, mas em seu grupo, e que essa força deve se submeter à razão e à boa técnica. Esse valor está fundamentado na crença de que o BOPE é o lugar onde pessoas diferentes que perseguem os mesmos valores e adotam os

mesmos princípios se reúnem para realizar algo maior. Significa que o combatente não constrói absolutamente nada sem uma missão em comum. Ter uma missão em comum, treinar e operar juntos com fortes laços de interdependência é o que constrói a excelência operacional. Mais importante do que o indivíduo é a sua missão e as pessoas encarregadas de cumpri-la.

Flexibilidade. Este valor está muito relacionado com as questões operacionais. É a capacidade desejada de se adaptar às diferentes nuances da missão a ser cumprida, utilizando para tanto os princípios e as técnicas de combate. Não se deve adotar modelos de ação repetitivos ou criar "zonas de conforto", mas, sim, visar à alternância de rotinas, espaços e contextos. Para agir assim, o combatente deve buscar respostas nos princípios para ação e na boa técnica. Não se deixe levar por uma rotina operacional repetitiva que passa a consumir a sua energia vital. Tudo o que o combatente tem a fazer é preparar a si mesmo e a sua equipe para o sucesso da missão e para sobrevivência.

Honestidade. Não se pode aceitar a mentira, o roubo e o engano, porque são incompatíveis com o espírito daqueles que travam o bom combate. Honestidade não somente em relação aos outros, mas principalmente consigo mesmo. A adoção deste valor está baseada na crença de que só é possível ser honesto com o outro, quando se é honesto consigo mesmo. Esse valor opera como um mecanismo interior de segurança. Todo combatente que quer cumprir a sua missão com perfeição deve reconhecer como se encontra o seu estado de espírito no momento, avaliar se está preparado para cumprir a missão que lhe é confiada. Questionar a necessidade e a validade do risco e, se necessário, propor alternativas. As regras do jogo devem ser claras. É necessário que o combatente sempre se responsabilize por tudo que fizer. Cada um será responsabilizado pelas suas ações de acordo com suas posições individuais.

Iniciativa. Ser consistente em suas atitudes para manter boa conduta e foco. Nunca recear tomar uma posição moral ou ética sobre algo que se crê ser o correto a ser feito. Ser proativo para se colocar no lugar e no momento certo. Não são aceitos erros por omissão. Antecipar-se à ação do inimigo e avaliar possíveis movimentos para que a batalha possa ser vencida. A iniciativa diz respeito também à construção do futuro. Partir para a ação é antecipar-se e colocar-se à disposição para agir e projetar um futuro desejado. Para tanto é necessário boa técnica.

Lealdade. A lealdade entre os membros do BOPE é um escudo e a principal característica do grupo. Em nossos estudos, as relações de confiança entre pares no BOPE superaram qualquer outra já investigada numa pesquisa científica. A lealdade de uns para com os outros blinda o grupo contra quaisquer possibilidades de oportunismo. De certa forma é a capacidade de reconstruir uma propriedade muito difícil de ser observada atualmente e altamente desejável em qualquer grupo social. Há um pacto de lealdade entre os membros do BOPE que protege o grupo e o indivíduo ao mesmo tempo. Esse pacto só é possível porque a conduta de todos é provada constantemente nas operações. Está baseada na escuta e ajuda a um companheiro, a qualquer momento, na esperança recíproca de que os seus líderes e subordinados façam o mesmo.

Liderança. A liderança não está necessariamente relacionada com o formalismo da patente militar, mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Muitas vezes coexistem, ambas, em harmonia, a liderança formal e a informal. Esse equilíbrio é possível nas equipes de operações especiais e raramente encontrado nas equipes convencionais. Surge através da consciência coletiva sobre a importância da hierarquia para o sucesso das operações, junto ao acolhimento e admiração das virtudes de cada membro da equipe, que são reconhecidas e prezadas pelo grupo. No BOPE a liderança é uma dimensão que se encontra em todo o grupo, não somente no líder de uma equipe. Liderar é influenciar as pessoas de forma que elas façam aquilo que deve ser feito, assumindo cada um suas atribuições. No combate, a principal preocupação do combatente é sobreviver para cumprir a sua missão. Por isso o líder em comando não deve estar permanentemente na linha de frente. No entanto, o indivíduo que assume a liderança de uma operação foi formado em combate por um bom tempo. É importante que este líder conheça muito bem como a operação ocorre. No entanto, uma vez no comando, deverá preservar-se para poder tomar decisões livre da pressão imposta pelas circunstâncias extremas da operação, pois suas decisões devem pesar a vida de todo o grupo.

Perseverança. No comando, buscar identificar o "centro de gravidade da organização". Seu "ponto de equilíbrio". Ou seja, o núcleo que dá à organização a força necessária para atingir suas metas e objetivos. Há um "esforço principal" do líder em comando em nutrir e cuidar

desse núcleo permanentemente. Na perspectiva do combatente este valor está igualmente relacionado com a autoconfiança. Operar na certeza de que a rotina disciplinar orienta o combatente para a vitória certa, eliminando ao máximo a possibilidade de derrota. Acima de tudo, está baseada na crença fundamental de que a missão precisa ser cumprida e que não se deve desanimar frente às vicissitudes e dificuldades impostas, e que o indivíduo é o escolhido para cumprir o seu papel num certo momento. Dependerá dele mesmo estar devidamente preparado para entregar o seu melhor.

Versatilidade. No comando, observar, escutar e aprender cada vez mais sobre a sua organização. Aproveitar cada oportunidade que surgir para articular claramente qual é o "esforço principal" e alocar recursos para assegurar o seu sucesso. Na perspectiva do combatente, deve-se manter um espírito altivo e ser capaz de transitar por diferentes ambientes, comunicar-se com autoridades, moradores de favelas e representantes de diversas entidades. O combatente deve representar a sua missão e seus princípios onde quer que esteja e seja convidado a estar.

Valores do BOPE refletidos no ambiente empresarial[11]

Valor	No BOPE	Na Empresa
Agressividade controlada	A Técnica suplanta a Força. Nunca reagir pela força sem antes refletir.	Usar a razão em detrimento a ação sem reflexão. Não utilizar-se do poder do cargo, mas saber ouvir e posicionar-se quando a situação assim solicita. Acolher o erro do outro e compreender que as pessoas podem enxergar o mundo por lógicas diferentes.
Controle emocional	Manter o controle para tomar decisões assertivas frente a situações extremas.	Resistir aos momentos de crise e conflito, buscando manter-se "afastado" para tomar uma decisão assertiva.
Disciplina consciente	Caminho de virtude pessoal para se alcançar um desempenho superior.	Compreender que não há liderança ou resultados superiores sem uma disciplina de trabalho.
Espírito de corpo	A excelência não esta no talento isolado, mas na interdependência dos talentos.	Eleger o bem coletivo como meta, e o bem pessoal como uma consequência. Não ceder ao egoísmo que isola o sujeito dentro de seus próprios interesses.

[11] Originalmente publicado na HSM nov-dez 2011, "O BOPE e a excelência operacional". Marco Tulio Zanini, Alberto Pinheiro Neto e Marcio Colmerauer.

Valor	No BOPE	Na Empresa
Flexibilidade	Adaptar-se às diferentes circunstâncias apresentadas pelos desafios da operação.	Ajustar-se ao momento e ao contexto. O mundo é dinâmico e adaptar-se ao novo é uma necessidade e uma virtude.
Honestidade	Com os outros, mas acima de tudo, consigo mesmo. Compreender o seu limite.	Não negociar valores. Frente às várias possibilidades, acolher o caminho da ética e da justiça apostando como única e verdadeira via de sucesso.
Iniciativa	Partir para a ação dentro dos limites possíveis, antecipar-se e colocar-se à disposição para agir.	Ser proativo e buscar inovar mesmo quando tudo corre muito bem. Recombinar, criar e propor novas formas de se enxergar as questões.
Lealdade	Pacto ético que protege o grupo e a cada membro individualmente.	Ser leal. O mundo corporativo é competitivo, mas não destituído de regras. Ser constante e leal e agir com reciprocidade.
Liderança	Assumir o comando quando a situação o chama. Estar pronto para quando a situação o eleger.	A liderança é uma dimensão ao alcance do todos. Devotar-se ao desenvolvimento do outro. Confiar na capacidade do outro mesmo que ele não confie em si mesmo. Apostar na força da coletividade e mostrar um norte a ser seguido.
Perseverança	Nunca desistir frente às vicissitudes e dificuldades.	A vida é um combate que precisa ser sempre travado. Não contra os homens, mas principalmente um combate que deve ser travado consigo mesmo. Não desistir nunca. Buscar vencer a si mesmo pela disciplina pessoal.
Versatilidade	Ser um representante de sua missão onde quer que esteja.	Reconhecer que o mundo do trabalho é dinâmico e no futuro haverá um novo desafio num novo contexto. Ser capaz de acolher novos papéis no novo contexto. Optar pelo desafio que os outros rejeitam. Buscar construir o caminho baseado em seus valores.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, S. (2007) *A Cidade de Deus*. Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (1996) *Violence and the Family: Report of the American Psychological Association Presidential Task Force on Violence and the Family*. Washington, DC: American Psychological Association.

ANSARI, M.A. DAISY, K.M.H. & AAFAQI, R. (2001) Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and organizational commitment. Paper presented at the Fourth Asian Academy of Management Meeting, Johor Bahru, Malaysia.

ARGYRIS, C. (1962) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey Press.

ARENDT, H. (1999) *Eichmann em Jerusalém: Um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras.

BANCO MUNDIAL (2011a) Conflito, segurança e desenvolvimento: Relatório sobre o desenvolvimento mundial de 2011. Banco Mundial.

BANCO MUNDIAL (2011b) Violence in the City: Understanding and Supporting Community Responses to Urban Violence. The World Bank Social Development Conflict, Crime and Violence Team, abril.

BASS, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.

BENNIS, W. & NANUS, B. (1985) *Leaders*. New York: Harper and Row.

BETINI, M.E. & TOMAZI, F. (2012) *COT – Charli. Oscar. Tango: por dentro do grupo de operações especiais da Polícia Federal*. São Paulo: Icone.

BIBB, S. & KOURDI, J. (2004) *Trust matters for organizational and personal success*. New York: Palgrave Macmillan.

BISHOP, J.W., SCOTT, K.D., GOLDSBY, M.G. & CROPANZANO, R. (2005) A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30 (2), 153-180.

BLAU, P. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

BORMAN, W.C., MOTOWIDLO, S.J., R.O.S.E., S.R. & HANSEN, L.M. (1985) *Development of a model of soldier effectiveness*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.

BITTNER, E. (2003) *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: Edusp.

BUTLER, J.K., Jr. (1991) Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.

CLARK, M. & PAYNE, R. (1997) The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.

CLAUSEWITZ, C.V. (1996) *Da Guerra*. São Paulo: Martins Fontes.

CUNNINGHAM, J.B. & MACGREGOR, J. (2000) Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.

DA MATTA, R. (1997) *Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco.

—— (1998) *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco.

DAHLBER, L.L. (1998) Youth Violence in the United States: Major Trends, Risk Factors, and Prevention Approaches. *American Journal of Preventive Medicine*, 14 (4), 259-272.

DENÉCÉ, E. (2009) *A história secreta das Forças Especiais de 1939 a nossos dias*. São Paulo: Larousse do Brasil.

DEPARTMENT OF THE ARMY HEADQUARTERS (US) (2008) The U.S. Army study of the human dimension in the future 2015-2024.TRADOC pamphlet 525-3-7-01.

DIRKS, K.T. & FERRIN, D.L. (2002) Trust In Leadership Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

ERDEM, F. & OZEN, J. (2003) Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*, 9 (5/6), 131-135.

FERREIRA, M.M.; FERNANDES, T.M. & ALBERTI, V. (org.) *História oral: desafios para o século XXI.* Rio de Janeiro: Fiocruz.

FLEISHMAN, E.A. & Harris, E.F. (1962) Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.

GABARRO, J.J. (1978) The development of trust influence and expectations. In: G.A. ATHOS, & J.J. GABARRO (eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationship* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

GERSTNER, C.R. & DAY, D.V. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

GEERTZ, C.A. (1989) *Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

GIDDENS, A. (2001) *O Estado-nação e a violência*. São Paulo: Edusp.

GILLESPIE, N. (2003) Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory. *Proceedings of the Academy of Management*.

GRAEN, G.B. (1976) Role-making processes within complex organizations. In M.D. DUNNETTE (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.

GRAEN, G.B. & SCANDURA, T.A. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. In: CUMMINGS, L.L., & STAW, B.M. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

GRAEN, G.B. & UHL-BIEN, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

GRIFFIN, K. (1967) The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.

HOGAN, R., CURPHY, G.J. & HOGAN, J. (1994) What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

HOFSTEDE, G. (1997) *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.

JOHNSON-GEORGE, C. & SWAP, W. (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, v43, 1306-1317.

JONES, A., JAMES, L. & BRUNI, J. (1975) Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.

JUNG, D. & AVOLIO, B. (2000) Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.

KELLET, A. (1987) *Motivação para o combate, o comportamento do soldado na luta*. Rio de Janeiro: BIBLEX.

KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E. (1996) Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), 36-51.

KLEIN, K.J., ZIEGERT, J.C., KNIGHT, A.P. & XIAO, Y. (2006) Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quaterly*, 51, 590-621.

KONOVSKY, M. & PUGH, D. (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

KORSGAARD, M.A. & ROBERSON, L. (1995) Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657-669.

KRAIMER, M.L. & WAYNE, S.J. (2004) An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.

KRAMER, R.M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

—— (2010) Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*, 12 (2), 82-97.

LAZARSFELD, P.F. (1949) The American soldier: An expository review. *Public Opinion Quarterly*, 13 (3), 377-404.

LEWICKI, R. & BUNKER, B. (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. In: R. Kramer, & T. Tyler (eds.), *Trust in organizations (114-139)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

LEWIS, J.D. & WEIGERT, A. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.

LIDEN, R.C. & GRAEN, G. (1980) Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.

LIDEN, R.C., SPARROWE, R.T. & WAYNE, S.J. (1997) Leader-member exchange theory: The past and potential forth future. In G.R. FERRIS (ed.), *Research in personnel and human resource management* (15) (pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.

LIKERT, R. (1967) *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

LIMA, R.K. (1995) *A polícia da cidade do Rio de Janeiro: seus dilemas e paradoxos*. Rio de Janeiro: Forense.

—— (1999) Polícia, justiça e sociedade no Brasil: uma abordagem comparativa dos modelos de administração de conflitos no espaço público. *Revista de Sociologia Política, n.*, 13, 23-38.

—— (1992) Tradição inquisitorial no Brasil, da Colônia à República: da Devassa ao Inquérito Policial. *Religião e Sociedade*, 16 (1/2), 94-113.

LOCKE, E. (1991) *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.

MASTERSON, S.S., LEWIS, K., GOLDMAN, B.M. & TAYLOR, M.S. (2000) Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatmenton work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

MAYER, R.C., DAVIS, J.H. & SCHOORMAN, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

MAYER, R. & GAVIN, M. (1999). Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, IL.

MARIOTTI, D.F. & SWIRSKI, Y.S. (2005) Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração 29. Brasília: Anpad.

MCALLISTER, D.J. (1995) Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

MCGREGOR, D. (1967) *The professional manager*. New York, NY: McGraw-Hill.

MELLINGER, G. (1959) Interpersonal trust and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-309.

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. & SMITH, C.A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extensions and a test of a three-components conceptualizations. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

MIGUELES, C.P., LAFRAIA, J.R. & COSTA, G. (2007) *Criando o hábito da excelência*. Rio de Janeiro: Editora Qualitimark.

MINTZBERG, H. (2009) Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, July-August.

—— (2012) Developing naturally: From management to organization to society to selves. In: SNOOK, NORIA, & KUHARANA (eds.), *The Handbook for teaching leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MINTZBERG, H. & AZEVEDO, G. (2012) Fostering "Why not?" social iniciatives – beyond business and governments. *Development in Practice*, 22 (7), 895-908.

MISHRA, A.K. (1996) Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: R.M. KRAEMER, & TYLER (eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

NETTO, A.F. (2011) *Capacitação em operações especiais policiais: salvar vidas e aplicar a lei.* Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar – Centro de Ensino de Graduação.

OETTING, D. (1988) *Motivation und Gehechtswert: von Verhalten des Soldatenim Kriege*. Frankfurt: Report Verlag.

OXFORD ESSENCIAL DICTIONARY OF THE U.S. MILITARY (2001) . Berkeley: Oxford University Press.

PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C. & WILLIAMS, E. (1999) Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 6, 897-933.

PINHEIRO NETO, A. (2013) *A competência essencial do BOPE - uma análise exploratória*. Dissertação de mestrado defendida em 17/12/2013 na EBAPE/FGV.

PODSAKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R. & FETTER, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

RANDALL, D.M. & MIKE, P.O. (1997) Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-618.

READ, W.H. (1962) Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.

REINER, R. (2000) *A política da polícia*. São Paulo: Edusp.

RIPPERGER, T. (1998) *Ökonomik des Vertauens*. Tübingen: Verlag.

ROBINSON, S.L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

ROBINSON, S.L. & ROUSSEAU, D.M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

RHODES, L. & EISENBERGER, R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

RODRIGUES-GOULART, F. (2006) Combat motivation. *Military Review*, nov-dez.

ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S., CAMERER, C. et al. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

SAPIENZA, H. & KORSGAARD, M.A. (1996) Procedural justice in entrepreneur-investor relations. *Academy of Management Journal*, 39, 544-574.

SCHRIESHEIM, C., CASTRO, S. & COGLISER, C. (1999) Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.

SIMONS, A. (1998) How ambiguity results in excellence: The role of hierarchy and reputation in U.S. Army Special Forces. *Human Organization*, 57 (1), 117-123.

STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE – SIPRI. (2010), *YEARBOOK 2010* – Armaments, Disarmaments and International Security. London: Oxford University Press.

SPULAK, R. (2007) A theory of special operations: The origin, qualities, and use of SOF. *JSOU Report*, (7), 7, JSOU Press, Hurlburt Field, FL.

STANLEY, J. (2007) *Values, the Army, and U.S. Army Special Forces*. United States Army Sergeants Major Academy, USASMA Digital Library.

STINGLHAMBER, F. & VANDENBERGHE, C. (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251-270.

STORANI, P. (2006) *Vitória sobre a morte: a glória prometida. O "rito de passagem" na construção da identidade das operações especiais do BOPE/PMERJ*. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal Fluminense.

SWEENEY, J.P., THOMPSON, V. & BLANTON, H. (2009) Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 39 (1), 235-264.

SUTTER, M. & KOCHER, M.G. (2004) Age and the development of trust and reciprocity. *Royal Economic Society Annual Conference 2004*, 105. Royal Economic Society.

THE INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES – IISS (2011). *The military balance 2011*. London: Routledge.

TZAFRIR, S.S. & DOLAN, S.L. (2004) Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research. The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2 (2), 115-132.

VERDÚ, R.G., CUNNINGHAM, W., MCGINNIS, L., TESLIUC, C. & VERNER, D. (2008) *Youth at risk in Latin America and the Caribbean. Understanding the causes, realizing the potential.* Washington, DC: World Bank.

VEYNE, P. *Como se escreve a história*. Lisboa: Edições 70.

WALZER, M. (2003) *Guerras justas e injustas, uma argumentação com exemplos históricos*. São Paulo: Martins Fontes.

WEBBER, S. (2008) Development of cognitive and affective trust in teams - A longitudinal study. *Small Group Research*, 39 (6), 746-769.

WEBER, M. (2000). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (1). Brasília: Editora Universidade de Brasília.

—— (1968) *On charisma and institution building*. Chicago: The University of Chicago Press.

—— (2002) *Ensaios de sociologia.* Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

WEISS, J., DONOGIAN, A. & HUGHES, J. (2010) Negociações extremas. *Harvard Business Review (Brasil)*, nov., 33-41.

WHITENER, E., BRODT, S., KORSGAARD, M.A. & WERNER, J. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, 23, 513-530.

WORLD BANK (1997) The State in a changing World. World Development Report-1997. The World Bank.

ZANINI, M.T. (2005) Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional – Uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, (4).

ZANINI, M.T. (2007) Trust within Organizations of New Economy – A Cross-Industrial Study. Wiesbaden: DUV.

ZANINI, M.T. (2007) *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. (6ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.

ZANINI, M.T. & MIGUELES, C.P. (2009) *Liderança baseada em valores*. Rio de Janeiro: Elsevier.

ZUR, A.; TERAWATANAVONG, C. & WEBSTER, C. (2009) Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. *Selected Works,* Melbourne Business School.

ANEXOS

Anexo 1

O instrumento, um questionário semiaberto, foi estruturado e dividido em cinco partes, conforme o seguinte sumário:

- Parte 1: Estilo de liderança e motivações para o trabalho e combate, e percepção do papel do policial, abordados em 19 questões.
- Parte 2: Confiança no superior, no colega e na equipe, em 30 questões.
- Parte 3: Indicadores de confiança, suporte da organização e comprometimento, abordados em 42 questões.
- Parte 4: Dados demográficos como idade, instrução, anos em que trabalha na organização, aspectos religiosos, estado civil etc., abordados em 18 itens.
- Parte 5: Espaço para comentários.

A primeira parte contém questões que investigam as motivações dos policiais para participarem de operações de risco, os fatores mais importantes para enfrentarem o desafio de uma missão de alto risco, os fatores motivadores e desmotivadores de fazerem parte de uma equipe de operações especiais, as características inerentes a um policial que faça parte de sua organização, o estilo do líder que gostaria de ter e o que possui, e a percepção sobre os policiais de sua organização. Há questões abertas sobre a principal razão que motiva a trabalhar todos os dias na organização, sobre a missão e o que significa ser um membro da organização, sobre o sentimento e reação quando ocorre o falecimento de um colega, e sobre a opinião de como e se o trabalho realizado melhora a sociedade.

A segunda parte aglutinou as questões relativas à confiança no superior, num colega e na equipe, cujo questionário utilizado foi o Behavioral Trust Inventory (BTI) de Gillespie (2003), já validado para a realidade brasileira por Zanini,

TABELA A.1 Exemplo de itens do BTI por dimensão

Dimensões	Itens	Exemplos de questões
Cognitiva	1, 2, 3, 4, 5	Depender do seu superior (colega ou equipe) para lidar com uma questão importante para você Confiar no julgamento do seu superior (colega ou equipe) em relação ao seu trabalho
Afetiva	6, 7, 8, 9,10	Compartilhar seus sentimentos pessoais com seu superior (colega ou equipe) Fazer confidências ao seu superior (colega ou equipe) sobre questões pessoais que estejam afetando o seu trabalho

Lusk e Wolff (2009). Esse questionário é composto de 10 itens, avaliados em escala Likert de 7 pontos, variando de 1 a 7 (1: Nem um pouco disposto, 7: extremamente disposto). No referido questionário, cada grupo de 5 perguntas têm o objetivo de medir aspectos diferentes da confiança, sendo que os itens de número 1 a 5 medem a confiança cognitiva, ao passo que os itens de 6 a 10 medem a confiança afetiva. Para a confiança cognitiva, consideramos aspectos profissionais, e para a afetiva, aspectos pessoais. As questões referem-se ao nível de disposição que o policial possui para se envolver em determinadas situações, com o superior, colega e equipe. A Tabela A.1 apresenta a disposição dos itens por dimensão e exemplos de questões.

A terceira parte englobou as questões relativas aos indicadores de confiança, ao suporte da organização e ao comprometimento. O questionário de mensuração dos indicadores de confiança é composto por 15 itens, baseado no Modelo de Confiança de Mayer, Davis e Schoorman (1995), e operacionalizado por Mayer e Davis (1999) e Mayer e Gavin (2005). Os itens também foram adaptados para cada organização e são medidos em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5 (1: Discordo completamente a 5: Concordo completamente). Os itens referem-se a cinco dimensões de confiança, investigando percepções acerca da consistência da gestão, da integridade dos gestores, do compartilhamento e da delegação de autoridade, da demonstração de preocupação e, ainda, da percepção de comunicação interna e transparência de informações. Cada dimensão é explorada em três itens, com exemplos dispostos na Tabela A.2.

Na terceira parte ainda foram exploradas as percepções dos policiais acerca de aspectos referentes ao suporte da sua organização. O questionário é composto por 10 itens, baseado no questionário de Percepção de Suporte Organizacional desenvolvido por Eisenberger *et al.* (1986), Survey of Perceived Organizational Support (SPOS), e validado para o contexto brasileiro por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999). Os itens também foram adaptados para cada

TABELA A.2 Relação e exemplo de itens do questionário de indicadores de confiança

Dimensões	Itens	Exemplos de questões
Consistência	1, 2 e 3	Baseando-me em decisões anteriores tomadas pelo comando da organização, eu sou capaz de prever o que o comando fará no futuro.
Integridade	4, 5 e 6	O comando diz a verdade aos seus policiais em toda e qualquer situação.
Compartilhamento e delegação	7, 8 e 9	Sempre que possível, o comando delega o poder de decisão aos policiais da organização
Preocupação	10, 11 e 12	O comando dá elevada prioridade ao bem-estar dos policiais.
Comunicação	13, 14 e 15	O comando da organização compartilha livremente suas ideias com seus policiais

TABLE A.3 Exemplos de itens das dimensões do comprometimento (Meyer e Allen, 1991)

Dimensões	Exemplos de questões
Afetiva	Baseando-me em decisões anteriores tomadas pelo comando da organização, eu sou capaz de prever o que o comando fará no futuro.
Instrumental	O comando diz a verdade aos seus policiais em toda e qualquer situação.
Normativa	O comando da organização compartilha livremente suas ideias com seus policiais

organização e são medidos em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5 (1: Péssimo a 5: Muito bom). As questões investigam condições de suporte em relação à gestão de desempenho, à carga de trabalho, a suporte material, a práticas de ascensão, promoção e salários. Exemplos de itens são: "Acesso aos recursos materiais de combate (armas e equipamentos)" e "Acesso a treinamento e instrução adequados".

Para mensurar o comprometimento dos policiais foi utilizado o questionário de três dimensões de comprometimento de Meyer e Allen (1991), além da versão validada para o contexto brasileiro por Medeiros e Enders (2002). O questionário é composto por 18 itens focando nas dimensões afetiva, normativa e instrumental, medidos em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 a 5 (1: Discordo completamente a 5: Concordo completamente). As questões também foram adaptadas para cada organização. Exemplos de itens e distribuição do questionário estão apresentados na Tabela A.3.

A quarta parte tem o objetivo de investigar as variáveis demográficas pessoais e outras informações acerca das preferências e crenças pessoais dos policiais de cada organização. São 18 itens questionando nível hierárquico, quantidade de subordinados, instrução, bairro e cidade de residência, estado civil e filhos, religião e prática religiosa, tempo trabalhando na organização e expectativas de futuro.

A parte final do instrumento foi apresentada a partir da afirmativa de que questionários não conseguem abranger todas as questões sobre as quais o policial pudesse expressar sua opinião. Assim, foi disponibilizado o espaço para que expressassem sua opinião e quaisquer comentários adicionais que pudessem ter.

Além das partes citadas, o instrumento contou com uma parte inicial contendo instruções para o participante manter seu anonimato, responder de acordo com seus pensamentos e sentimentos pessoais. Foi solicitado, ainda, que respondessem de forma intuitiva, sem maiores perdas de tempo pensando em cada questão. O objetivo principal consiste em obter a primeira reação dos policiais frente às questões, e não realizar um teste contendo opções certas ou erradas. Também continha a informação de que as respostas seriam analisadas em conjunto, e nunca individualmente, respeitando o protocolo de ética em pesquisas em ciências sociais aplicadas. Devido à verificação de incoerências ou omissões, houve a necessidade de validação dos questionários construídos. Assim, a construção do instrumento passou por três fases:

1. Construção de uma versão preliminar, sendo então discutido entre os pesquisadores para integrar sugestões e indicar aperfeiçoamentos gerais.
2. Realização de um pré-teste do questionário, para verificação de necessidade de ajustamentos.
3. Aplicação dos questionários nas organizações, pelos meios e para os sujeitos da amostra.

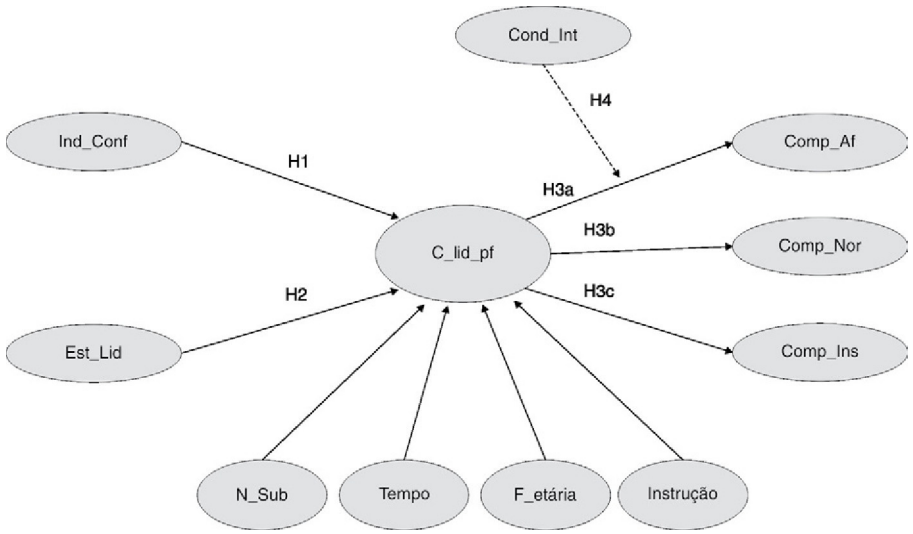
Todos os aspectos do questionário foram testados, incluindo o conteúdo de cada questão, o formato e o layout, e instruções de preenchimento. Depois de testado e mudanças efetuadas, o instrumento foi então aplicado às amostras.

Os dados foram coletados pessoalmente junto aos respondentes e operacionalizado pela equipe de pesquisadores e estrutura de pessoal de cada organização. Os respondentes foram instruídos e direcionados pelos aplicadores com a vantagem de se obter as respostas prontamente, e com maior índice de devolução.

Anexo 2

Não obstante, pode haver diferenças na percepção do indivíduo, dado que cada organização possui uma cultura própria. Considerando o modelo proposto, aspectos individuais, como a quantidade de membros, o tempo de permanência na

FIGURA A.1 Modelo de pesquisa e hipóteses
Ind_conf = indicadores de confiança; Cond_Int = suporte organizacional; Est_lid = estilo de liderança; C_lid_Pf = confiança profissional no líder; Comp_Af = Comprometimento Afetivo; Comp_Nor = Comprometimento Normativo; Comp_Ins = Comprometimento Instrumental



organização, a faixa etária e a instrução são considerados como controles dessas relações. Líderes de líderes, membros "veteranos", experiência de vida e formação educacional podem diferenciar a forma como vivem o dia a dia na organização e como percebem e encaram a confiança em seus líderes. A Figura A.1 apresenta o modelo e as hipóteses de pesquisa.

Anexo 3

Análise dos dados

Os dados foram disponibilizados aos respondentes presencialmente, operacionalizado pela equipe de pesquisa. No total foram recebidas 345 respostas, sendo 128 respondentes do BOPE, 51 respondentes da CORE e 26 do COT; e 97 respondentes do SWAT e 43 do US Marines.

Os dados de cada equipe de operações especiais foram analisados individualmente, utilizando o software SPSS© 18.0. O modelo de pesquisa, no entanto, com as suposições acerca das relações entre estilo de liderança, suporte da organização, indicadores de confiança e comprometimento foi analisado a nível nacional, utilizando o software WarpPLS.

Primeiramente foi realizada a análise geral da base de dados, de modo a explorar as respostas obtidas. Foi realizada, inicialmente, a observação de tabelas de frequência, para identificar valores inesperados ou faltantes. Além de não haver valores inesperados, não foram encontrados *outliers* nas bases. Com relação aos *outliers* multivariados, isto é, respondentes que apresentam combinações de respostas muito diferentes do padrão usual para as variáveis estudadas, foram avaliadas as medidas de S*tudentized Deleted Residuals*, *Leverage Distance* e *DF Betas*. As três medidas não apontaram para a existência de respondentes extremos. Dada a inexistência de *outliers*, o passo seguinte da análise de dados envolveu a verificação de suposições subjacentes à análise multivariada. Não foi identificado nenhum tipo de problema com os dados, isto é, a verificação, a homocedasticidade, a linearidade. Outro pressuposto da análise multivariada é a homocedasticidade dos dados, que segundo Hair et al. (1995) refere-se à suposição de que a variável dependente exibe níveis iguais de variância em todas as variáveis preditoras. A análise gráfica é um procedimento comum para verificar a homocedasticidade dos dados, sendo portanto analisados os diagramas de dispersão dos resíduos na análise de regressão.

Com as premissas às análises multivariadas verificadas, foram realizadas todas as análises descritivas com os dados, de modo a obter as frequências de respostas para as questões iniciais sobre motivação, estilo do líder e as demais questões da Parte I, tanto no nível organizacional, quanto no nível nacional. Em seguida, utilizando o software WarpPLS, o modelo de pesquisa foi analisado a partir de modelagem de equações estruturais. Modelagem de equações estruturais (SEM) é uma técnica estatística para testar e estimar relações causais usando uma combinação de dados estatísticos e pressupostos causais qualitativos. A técnica permite tanto a modelagem confirmatória como a exploratória, o que significa que são adequados tanto para testes de teoria quanto para desenvolvimento de teoria. Entre os pontos fortes da modelagem está a capacidade de construir variáveis latentes, como confiança, comprometimento e suporte da organização, que são mensuradas a partir de vários itens. A seguir são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados das quatro organizações pesquisadas.

Anexo 4

Brasil

O modelo previa que o estilo de liderança (Est_lid) e os indicadores de confiança (Ind_conf) estariam positivamente relacionados com a confiança profissional no líder (C_lid_Pf), e esta estaria positivamente relacionada com o comprometimento afetivo (Comp_Af) e normativo (Comp_Nor), e negativamente com o comprometimento instrumental (Comp_Ins). Ainda, que a percepção do suporte da organização (Cond_Int) moderaria a relação entre confiança e comprometimento afetivo. Isto é, previa-se que um estilo consultivo de liderança, juntamente com uma percepção elevada de que a gestão possui consistência, integridade, comunicação clara e preocupação, levaria à maior confiança profissional no líder. Essa confiança no líder levaria ao maior comprometimento afetivo, bem como o normativo. Por outro lado, o comprometimento instrumental estaria inversamente relacionado, uma vez que remete a um comprometimento baseado na necessidade de permanecer na organização, e não no desejo ou num sentimento de obrigação moral. A percepção de suporte organizacional, por sua vez, aumentaria o comprometimento afetivo provocado pela confiança no líder. Todas essas relações são controladas por algumas variáveis demográficas, como a faixa etária, a instrução, o tempo de permanência na organização e, principalmente, o número de subordinados de cada membro. Espera-se que líderes percebam e vivam essas relações diferentemente daqueles que não possuem posições de liderança. As Tabelas A.4 e A.5 apresentam as correlações, a variância explicada e a confiabilidade interna das variáveis, para Brasil e Estados Unidos.

TABELA A.4 Coeficientes de correlação de Pearson, AVEs, Alphas de Cronbach e Composite Reliability das variáveis latentes do modelo para o Brasil

	Ind_Conf	Cond_Int	C_lid_Pf	Comp_Af	Comp_In	Comp_Nor
Ind_Conf	*(0,595)*					
Cond_Int	-0,095	*(0,538)*				
C_lid_Pf	0,406*	-0,450*	*(0,722)*			
Comp_Af	0,424*	-0,046	0,226**	*(0,675)*		
Comp_Ins	0,167**	-0,024	-0,010	0,156**	*(0,441)*	
Comp_Nor	0,296*	-0,015	0,151**	0,462*	0,440**	*(0,512)*
α de Cronbach	0,946	0,958	0,902	0,901	0,746	0,806
Comp. Reliability	0,953	0,9613	0,928	0,925	0,826	0,861

Nota: Variância extraída (AVEs) na diagonal. *$p < 0{,}01$, **$p < 0{,}05$, $^{+}$ $p < 0{,}10$.

TABELA A.5 Coeficientes de correlação de Pearson, AVEs, Alphas de Cronbach e Composite Reliability das variáveis latentes do modelo para os Estados Unidos

	Ind_Conf	Cond_Int	C_lid_Pf	Comp_Af	Comp_In	Comp_Nor
Ind_Conf	*(0,580)*					
Cond_Int	0,503*	*(0,740)*				
C_lid_Pf	0,441*	0,378*	*(0,773)*			
Comp_Af	0,394*	0,609*	0,439**	*(0,703)*		
Comp_Ins	-0,030	-0,082	-0,156	-0,058	*(0,421)*	
Comp_Nor	0,202**	0,353*	0,123*	0,580*	0,259	*(0,566)*
α de Cronbach	0,943	0,882	0,926	0,914	0,715	0,842
Comp. Reliability	0,950	0,919	0,944	0,934	0,809	0,885

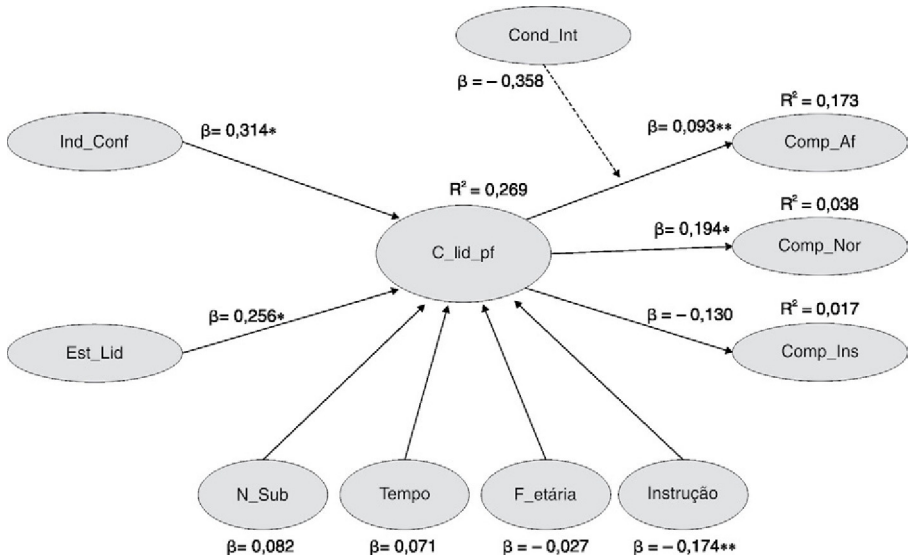
Nota: Variância extraída (AVEs) na diagonal. *$p < 0,01$, **$p < 0,05$, $^{+}$ $p < 0,10$.

Os resultados das análises apontam que o modelo de pesquisa se mostra adequado estatisticamente, a partir dos índices de adequação significantes para o Brasil (APC = 0,170, $p < 0,01$; ARS = 0,124, p = 0,004; e AVIF = 1,177) e para os Estados Unidos (APC = 0,183, $p < 0,01$; ARS = 0,148, $p < 0,05$; e AVIF = 1,188). Individualmente, as variáveis latentes apresentaram confiabilidade e validade interna, além de explicarem as variáveis dependentes do modelo satisfatoriamente.

No Brasil, em relação às variáveis antecedentes à confiança profissional no líder, tanto os indicadores de confiança ($\beta = 0,314$, $p < 0,001$), quanto o estilo de liderança mais consultivo ($\beta = 0,256$, p = 0,007), estão positiva e significantemente relacionados com a confiança profissional no líder. Das variáveis de controle, o nível de instrução parece influenciar na confiança no líder ($\beta = 0,174$, p = 0,037), sendo que quanto maior o nível de instrução, maior a confiança profissional no líder. A confiança profissional no líder, por sua vez, está positivamente relacionada com o comprometimento normativo ($\beta = 0,194$, p = 0,033) e também com o comprometimento afetivo (â = 0,093, p = 0,054), embora com menos significância. Já a confiança profissional no líder em relação ao comprometimento instrumental ($\beta = -0,130$, p = 0,426) não apresentou significância.

De acordo com os resultados, quanto maior a percepção de que a gestão seja consistente e íntegra, que haja transparência na comunicação e nos processos internos, maior será a confiança profissional no líder. Essa confiança também está positivamente relacionada ao comprometimento normativo, isto é, a confiança profissional no líder tem o poder de explicar uma parte (~4%), embora

FIGURA A.2 Modelo de pesquisa e parâmetros estimados para amostra brasileira
Notas: β = Coeficiente de estimação
R^2 = Variância explicada pelo modelo
*p < 0,01, **p < 0,05,+ p < 0,10

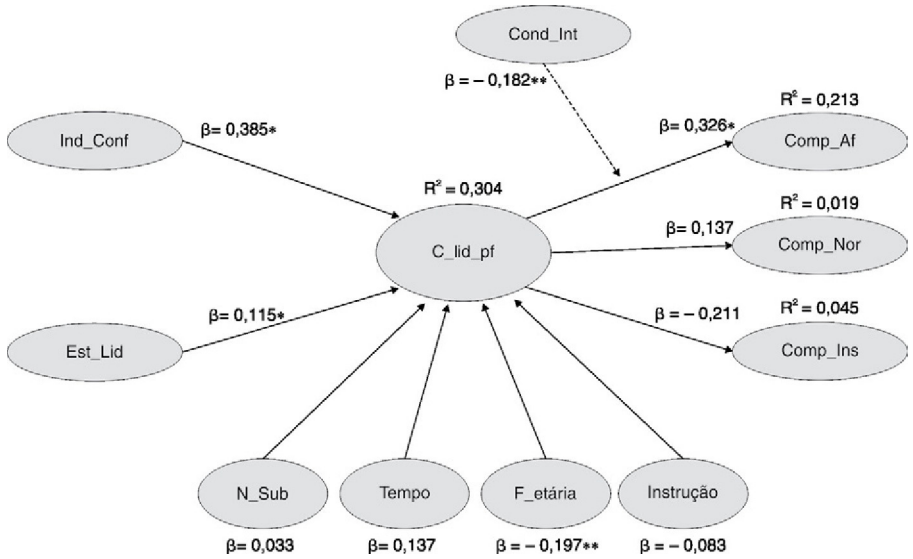


pequena, do dever moral do policial de permanecer na organização (R^2 = 0,038). Ainda, a mesma confiança explica parte do comprometimento afetivo (~17%). Entretanto, diferentemente da hipótese de pesquisa, de que a percepção de suporte da organização modera positivamente a relação entre confiança profissional no líder e comprometimento afetivo, não foi confirmada. Mais ainda, o coeficiente de estimação da variável mostrou ser negativo (β = -0,358, p = 0,419). A Figura A.2 apresenta o modelo analisado, os coeficientes da análise estatística do modelo para cada variável e o poder explicativo das variáveis.

Estados Unidos

A análise do modelo para os Estados Unidos apresentou resultados um pouco diferentes. Os indicadores de confiança (β = 0,385, p < 0,001) e, marginalmente, o estilo de liderança mais consultivo (β = 0,115, p = 0,071) estão positiva e significantemente relacionados com a confiança profissional no líder. Das variáveis de controle, apenas a faixa etária está relacionada com a confiança no líder, isto é, membros mais velhos tendem a confiar mais em seus líderes (β = 0,197, p = 0,020), como estudos anteriores apontam. Quanto maior a idade, mais experiências e parâmetros os membros têm para confiar nos seus

FIGURA A.3 Modelo de pesquisa e parâmetros estimados para amostra americana
Notas: β = Coeficiente de estimação
R^2 = Variância explicada pelo modelo
* p < 0,01, **p < 0,05,+ p < 0,10



líderes. O número de subordinados não influenciou a confiança no líder, ou seja, independemente se o membro da SWAT ou da USMC não possui subordinados ou possui até mais de 20 subordinados, o nível de confiança no líder parece ser o mesmo. De mesma forma, a instrução e o tempo de permanência na equipe parece não influenciar o quanto o membro da equipe confia no seu líder. Ou seja, independemente se a formação é apenas até o ensino médio ou pós-graduação, se o "tempo de casa" é de poucos meses ou de muitos anos, tais variáveis não influenciam na confiança.

A confiança profissional no líder, por sua vez, está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo (β = 0,326, p< 0,001). Não está, porém, relacionada com o normativo (β = 0,137, p = 0,174) ou com o instrumental (β = -0,211, p = 0,225). Por outro lado, quanto mais os Marines e os policiais da SWAT percebem que a organização os suporta em treinamento, condições materiais e reconhecimento, mais fraca fica a relação entre confiança no líder e o comprometimento afetivo. A Figura A.3 apresenta o modelo ajustado e os parâmetros para a amostra americana.

De acordo com os resultados, quanto maior a percepção de que a gestão seja consistente e íntegra, que haja transparência na comunicação e nos processos internos, maior será a confiança profissional no líder, assim como no Brasil.

Esse modelo explica 30% da confiança profissional no líder nos Estados Unidos. Como os resultados apontaram, essa confiança também está positivamente relacionada ao comprometimento afetivo, isto é, a confiança profissional no líder tem o poder de explicar boa parte (~24%) do desejo do policial de permanecer na organização, seu laço afetivo com ela (R^2 = 0,24), mais que no modelo do Brasil. Entretanto, as condições da organização – ou o suporte organizacional – modera negativamente tal relação, fazendo com que o comprometimento afetivo seja suavizado. Isto é, a percepção de suporte organizacional diminui o quanto a confiança no líder leva ao comprometimento afetivo. Considerando que os americanos são mais individualistas, podemos atribuir tal resultado ao próprio relacionamento com o líder. Considerando que o suporte organizacional é uma percepção acerca da organização, tal percepção pode "competir" com o suporte percebido que vem do líder, a partir da confiança que lhe é atribuída, gerando assim a relação resultante na pesquisa.

Crédito: BOPE

BOPE: Apreensão de drogas.

Crédito: BOPE

Atirador de elite em operação na Vila Cruzeiro em 15 de abril de 2008.

Crédito: Severino Silva

Complexo do Alemão em junho de 2007.

Crédito: Severino Silva

Em combate.

Crédito: Severino Silva

Missão no Morro do Borel.

Crédito: BOPE

***Briefing* para a Operação Cidade de Deus.**

Crédito: BOPE

Entrevista do Coronel Pinheiro Neto a Marco Tulio Zanini em março de 2011.

Crédito: BOPE

BOPE: Unidade de intervenção tática.

Crédito: BOPE

BOPE: Formatura da turma.

Crédito: Severino Silva

BOPE: Operação Punho de Aço.

Crédito: BOPE

BOPE: Operação Punho de Aço.

Crédito: BOPE

BOPE: Treinamento.

Crédito: CORE

Treinamento.

Crédito: CORE

Treinamento.

Crédito: CORE

Treinamento em campo.

Crédito: CORE

Treinamento em operações aéreas.

Crédito: CORE

Treinamento em operações aéreas.

Crédito: CORE

Treinamento em operações aéreas.

Crédito: Marco Tulio Zanini

Pesquisa na SWAT em agosto de 2011. Marco Tulio Zanini e Eduardo Jany.

Crédito: Marco Tulio Zanini

Marcio Colmerauer. Pesquisa na SWAT de Miami-Dade em agosto de 2011.

Crédito: Marco Tulio Zanini

SWAT: Briefing antes do treinamento em agosto de 2011.

Crédito: Marco Tulio Zanini

SWAT: Campo de treinamento, agosto de 2011.

Crédito: Marco Tulio Zanini

SWAT: Treinamento, agosto de 2011.

Crédito: Eduardo Jany

SWAT: Exercício.

Crédito: Eduardo Jany

SWAT: Exercício.

Crédito: Eduardo Jany

SWAT: Exercício.

Crédito: Eduardo Jany

SWAT: Tampa em exercícios com helicóptero.

Crédito: Eduardo Jany

SWAT: Tampa em exercícios com helicóptero.

Crédito: Marco Tulio Zanini

SWAT: Treinamento, agosto de 2011.

Crédito: Eduardo Jany

US Marines: Comboio em exercício.

Crédito: Eduardo Jany

US Marines: Exercícios no Alasca.

Crédito: Eduardo Jany

US Marines: Exercícios.